

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Evaluation of Employee Training and Development System in a Selected Organization

Student: Hana Kohutová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Kohutová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Training and Development System
in a Selected Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Popis vybrané organizace
 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci
 5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

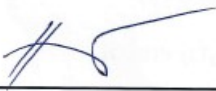
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi**


Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 21. 4. 2017



.....

Bc. Hana Kohutová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat své vedoucí práce Ing. Kateřině Kashi za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které jsem při psaní diplomové práce získala. Také děkuji školitelům společnosti NEXT REALITY GROUP a.s. Igorovi Kohutovi a panu Ing. Romanovi Zábojovi za poskytnuté interní materiály a věnovaný čas a zaměstnancům společnosti za jejich spolupráci při dotazníkovém šetření.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1	Vymezení základních pojmů	7
2.1.1	Lidský kapitál.....	7
2.1.2	Lidské zdroje.....	7
2.1.3	Lidský potenciál.....	8
2.1.4	Učení	8
2.1.5	Personální činnosti	8
2.2	Řízení lidských zdrojů	9
2.2.1	Jednotlivé vývojové fáze v oblasti řízení lidských zdrojů	9
2.3	Vzdělávání a rozvoj	10
2.3.1	Vzdělávání	10
2.3.2	Rozvoj	11
2.3.3	Účel vzdělávání zaměstnanců	13
2.3.4	Systematické vzdělávání zaměstnanců	14
2.3.5	Metody vzdělávání zaměstnanců	22
2.3.6	Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje	26
2.3.7	Účastníci procesu vzdělávání a rozvoje	28
2.3.8	Učící se organizace	28
2.4	Metodika diplomové práce	29
3	Popis vybrané organizace.....	31
3.1	Základní údaje o společnosti	31
3.2	Historie společnosti	33
3.3	Organizační struktura	33
3.3.1	Struktura zaměstnanců	34

4	Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci.....	38
4.1	System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	38
4.1.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	39
4.1.2	Plánování vzdělávání	39
4.1.3	Realizace vzdělávání.....	40
4.1.4	Hodnocení vzdělávání.....	41
4.1.5	Vzdělávací programy	42
4.2	Analýza dotazníkového šetření.....	46
4.2.1	Charakteristika respondentů.....	47
4.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	49
5	Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení	63
6	Závěr	67
	Seznam použité literatury.....	69
	Seznam zkratk	72
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí řízení lidských zdrojů a řadí se mezi klíčové procesy v této oblasti. Požadavky a odborné znalosti kladené na zaměstnance se v posledních letech neustále mění. Je tedy v zájmu každé společnosti intenzivně pracovat se svými zaměstnanci, rozvíjet jejich schopnosti, motivaci spolupracovat na inovacích a tím zvyšovat jejich efektivitu a přínos pro společnost. V dnešní době je neustálé vzdělávání a rozvoj mnohdy považováno za nezbytný proces nejen pro organizace, pro které je důležité mít kvalifikované zaměstnance, kteří disponují odbornými znalostmi a jsou kompetentní, ale také pro samotné zaměstnance, kteří spatřují příležitost osobně i profesně se rozvíjet.

Důležitým předpokladem pro efektivní řízení a fungování každé organizace je správný přístup ke svým zaměstnancům, tedy že by své zaměstnance měly vnímat jako nositelé nových myšlenek, poznatků, zkušeností a jako zdroje rostoucí produktivity, kvality a inovací. Ze strany zaměstnanců je proto nezbytný jejich aktivní přístup ke vzdělávání a rozvoji. Díky tomu, že organizace věnují vzdělávání a rozvoji zaměstnanců značnou pozornost, jsou schopny být nadále konkurenceschopné, flexibilní, prosperující a pro zaměstnance nadále atraktivní.

Neustálým vývojem, především v oblasti informačních technologií a komunikace, rostou nároky na další vzdělávání zejména u starších generací, jejichž formální vzdělávání nelze srovnat se vzděláváním současné generace. Proto se vzdělávání stává celoživotním procesem a je nezbytnou součástí profesního života každého zaměstnance a patrně bude v budoucnu ještě více nabývat na své důležitosti.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části. První část bude tvořena teoretickým základem práce, který je zpracován pomocí studia odborné literatury. V první kapitole budou vymezena teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zejména řízení lidských zdrojů se stručnou charakteristikou jeho jednotlivých vývojových fází. Větší pozornost bude zaměřena samotnému procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kde bude popsán účel, systém a metody vzdělávání, dále náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje a také účastníci tohoto procesu. Závěr kapitoly bude věnován metodice diplomové práce a shrnutí teoretické části.

Druhá část diplomové práce bude praktická, složena ze dvou kapitol. První kapitola bude věnována popisu vybrané organizace, kterou je společnost NEXT REALITY GROUP a.s., její organizační struktura a také struktura zaměstnanců. Druhá kapitola bude již zaměřena na analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci, kdy bude nejprve

představeno Centrum realitního vzdělávání Next Reality, dále popsány jednotlivé fáze vzdělávání, a to identifikace a analýza potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání a přiblíženy vzdělávací programy společnosti. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bude zpracován na základě konzultací s interními škooliteli společnosti a analýzy dotazníkového šetření, která bude tvořit závěr druhé kapitoly praktické části. Informační zdroje použity v praktické části diplomové práce budou zejména interní materiály společnosti a jejich internetové stránky.

V závěru této práce pak budou doporučeny návrhy a doporučení, které povedou k zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti NEXT REALITY GROUP a.s.

Cílem diplomové práce je posoudit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti NEXT REALITY GROUP a.s. a na základě analýzy současného stavu doporučit návrhy vedoucí ke zlepšení tohoto systému.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato kapitola se bude zabývat vymezením základních pojmů se zaměřením na řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se můžeme setkat s různými pojmy, které jsou spjaté s danou problematikou, a proto ty nejdůležitější, jako jsou lidský kapitál, lidské zdroje a další z nich budou definovány.

2.1 Vymezení základních pojmů

V dnešní době již není pochyb o tom, že lidé představují nejcennější a nejvýznamnější zdroj každého podniku. Jsou to právě lidé, kteří stojí za úspěšným podnikáním. Nestačí totiž, aby byl podnik vybaven nejvyššími technologiemi a technickými prostředky, ale právě přidanou hodnotu v organizaci vytvářejí lidé. Bez nich by jakékoliv technické vymoženosti a veškeré řešení zůstaly nevyužité, nebo by vůbec nevznikly (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Vývojem společnosti jsou kladeny stále vyšší nároky, neustále se mění požadavky na dovednosti a znalosti člověka, na jejich neustálé prohlubování a rozšiřování. Vzdělávání a formování pracovní schopností v dnešní moderní společnosti považujeme za celoživotní proces. Za úspěšností jakékoliv organizace stojí zejména flexibilita, kterou vytvářejí flexibilní lidé připravení a podporující změny (Koubek, 2015).

2.1.1 Lidský kapitál

Vodák a Kucharčíková (2011) definují lidský kapitál jako souhrn vrozených a získaných schopností, zkušeností, vědomostí a dovedností, které jedinec získává na základě vzdělávání a praktických zkušeností a které mohou být využívány k výrobě produktů v určitém období. Lidé tvoří prvek podniku, který je způsobilý k tomu, aby podněcoval, inovoval, realizoval změny a také kreativně myslel. Toto je nezbytným předpokladem dlouhodobého a úspěšného působení podniku na trhu. Lidský kapitál je možno považovat za základnu lidského potenciálu.

Lidé jsou samostatnými, nezávislými investory svého lidského kapitálu. Mezi nejvýznamnější přínosy lidí patří ty, které vycházejí z jejich znalostí. Investice do vzdělávání vede jednoznačně k vyšší produktivitě, než navýšení kapitálu nebo časového fondu pracovníků (Walker, 2003).

2.1.2 Lidské zdroje

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) „lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí.“ Lidskými zdroji jsou tedy lidé v pracovním procesu, kteří jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu. Mezi

lidskými zdroji a lidským kapitálem je rozdíl především v tom, že lidským kapitálem disponují i ti, kteří nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a vymezují jejich využití, představují ten nejcennější zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je tedy zapotřebí, aby se lidské zdroje staly jádrem veškerého řízení podniku.

2.1.3 Lidský potenciál

Lidský potenciál je soubor dispozic a předpokladů člověka zaměřených na výkon takových činností, které umožňují podniku postupovat vpřed a přispívají k zvyšování jeho konkurenceschopnosti. O lidském potenciálu hovoříme tehdy, kdy lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku. Lidský potenciál se na rozdíl od lidského kapitálu, zaměřeného větší mírou na současnost, vztahuje k budoucnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.1.4 Učení

Učení (se) je poměrně trvalou změnou ve vědění nebo chování, která je výsledkem jisté činnosti nebo zkušenosti člověka. Učení je mnohem víc než jen prostá schopnost přijímat fakta nebo nové vědomosti. Aniž bychom o tom věděli, učíme se i spontánně, nejen organizovaně (Horváthová a kol., 2014).

2.1.5 Personální činnosti

Personální činnosti dle Dvořáková (2012) vykonává personální útvar k dosažení organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Personální útvar může být vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců, v tomto případě se jedná o personální služby. Personální činnosti tvoří výkonnou část řízení lidských zdrojů. Do personálních činností se zahrnují:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,

- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém.

Tato práce je zaměřena na oblast vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, do které spadá identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Jakákoliv organizace může fungovat pouze tehdy, dokáže-li shromáždit, propojit a využívat materiální zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a také informační zdroje. Mezi neživé zdroje zahrnujeme materiální a finanční zdroje, které musí lidské zdroje pomocí svých schopností, znalostí a dovedností oživit a uvést do pohybu. Jejich řízení, tedy řízení lidských zdrojů, je základem a nejdůležitější oblastí řízení organizace. Základem řízení lidských zdrojů je přijímání rozhodnutí, která působí na výkonnost jednotlivých zaměstnanců a celých organizací. Zaměřuje se na to, co souvisí s člověkem a jeho pracovním procesem, tedy získávání, formování, organizování a propojování jeho činností, jeho pracovní schopností a chování, vztah k vykonávané práci a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce (Horváthová a kol., 2013).

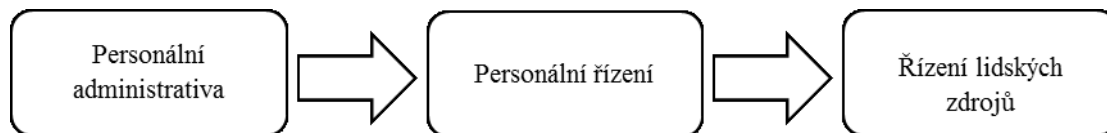
Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Hlavním cílem je zajistit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit stanovené cíle prostřednictvím lidí. Důležité je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Organizace by měla podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby zaměstnanců a jejímu uspokojování a k rozvíjení schopností lidí tím, že jim poskytnou příležitost k učení a soustavnému rozvoji.

2.2.1 Jednotlivé vývojové fáze v oblasti řízení lidských zdrojů

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se můžeme v odborné literatuře, ale i běžně v praxi setkat s termíny, jako je personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Jedná se o rozdílné vývojové fáze, kdy některé pojmy se zpravidla používají jako nejobecnější označení pro danou oblast řízení organizace, a to personální práce a personalistika.

Vývoj personálního řízení můžeme rozdělit do tří etap od nejstaršího období k současnosti (Horváthová a kol., 2013).

Obr. 2.1 Vývojové fáze řízení lidí



Zdroj: Horváthová a kol. 2013, s. 126

Personální administrativa neboli personální práce je nejstarším pojetím, tedy první etapou vývojové fáze řízení lidí. Personální práci rozumíme službu, která zajišťuje především administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí shromažďováním a uchováváním dokumentů týkajících se zaměstnanců.

Personální řízení je druhou etapou vývojové fáze, která se objevuje v organizacích s dynamickým progresivním vedením a expanzivně orientovaných organizacích. Zaměstnanci jsou chápáni jako nástroj získání konkurenceschopnosti organizace. Personální práce má v této fázi spíše podobu operativního řízení.

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, tedy třetí a poslední vývojová fáze. Horváthová a kol. (2013, s. 127) definuje lidské zdroje jako „nejhodnotnější a nejvýznamnější zdroj pro dosažení cílů organizace.“ Řízení lidských zdrojů je považováno za jádro řízení organizace, jeho nejpodstatnější složku a také nejdůležitější úlohu všech manažerů (Koubek 2007).

2.3 Vzdělávání a rozvoj

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) tvrdí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky organizace. Důležité je, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. V organizaci je nutné vytvořit podmínky pro rozvoj zaměstnanců formou učení se ze zkušeností. Mezi vzděláváním a rozvojem není jasná hranice, ale za určující hledisko lze považovat míru, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem.

2.3.1 Vzdělávání

Vzdělávání je proces, při kterém zaměstnanci získávají a rozvíjí dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje potřebné pro požadovaný výkon na jejich současné pracovní pozici.

Vzdělávání lze považovat jako jeden ze způsobů, které organizace realizuje za účelem podpory učení (Horváthová a kol., 2014).

Armstrong (2015) tvrdí, že vzdělávání je nepřetržitý proces, který zvyšuje dosavadní získané schopnosti a vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů připravující lidi na náročnější úkoly.

Vzdělávání je také součástí personální činnosti, protože podnik podporuje a umožňuje vzdělávání svých zaměstnanců a tím projevuje, že si jich váží. Podnik na své náklady zprostředkovává zvyšování konkurenceschopnosti svých zaměstnanců na trhu práce. Tím, že podnik podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, přispívá k rozvoji podniku jako celku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.3.2 Rozvoj

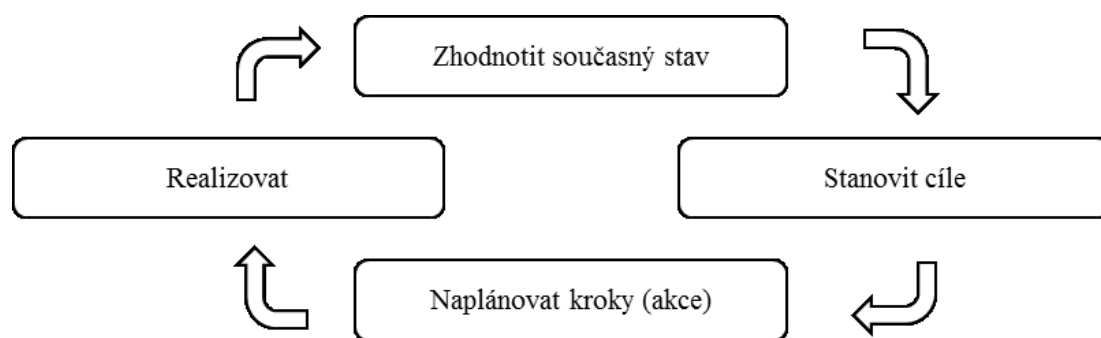
Armstrong (2015) definuje rozvoj jako vývojový proces progresivního postupu, směřující ze současných znalostí a dovedností k budoucím, u nichž je požadována vyšší úroveň těchto schopností. Rozvoj se dá považovat za vzdělávací aktivitu, která připravuje zaměstnance na širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly.

Lidé jsou nejdrahocennějším podnikovým zdrojem, proto je důležité, aby mohli pracovat na optimální úrovni svého výkonu. Při rozvoji zaměstnance jde v podstatě o to, jak uskutečnit nějakou formu učení, avšak obvykle ve službách konkrétního pracovního cíle. Rozvoj zaměstnance se zabývá způsobem, jakým je proces učení strukturován a následně rozšiřován v souvislosti se zajištěním naplnění cílů organizace. Rozvoj by měl být součástí podnikatelské strategie sladěné s misí podniku a podnikovými cíli. To ukazuje, že rozvoj zaměstnance je pro podnik velmi důležitý proces, jehož pomocí může být dosažen růst jednotlivce i organizace tak, že oba mohou naplňovat svůj potenciál (Foot a Hook, 2005).

V programech rozvoje se klade důraz především na plánování osobního rozvoje a na plánované učení se ze zkušenosti. Rozvoj může mít také podobu učení se akcí nebo outdoor learningu. Pro maximalizaci efektu rozvoje je potřebné zvolit kombinaci metod a vyvážený přístup.

Plánování osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které zaměstnanci navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Jsou odpovědní za formulování a realizaci plánu s tím, že jim je poskytnuta podpora ze strany organizace. Plánování osobního rozvoje tvoří čtyři fáze (viz obr. 2.2).

Obr. 2.2 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 471

Jak tvrdí Dvořáková a kol. (2012, s. 288) „plánováním osobního rozvoje chceme pomoci cíleného získávání nových znalostí a dovedností v krátkodobém či střednědobém horizontu (max. do 3 let, nejčastěji se však setkáváme s jednoročními plány) dosáhnout postupného odstranění kvalifikační mezery u vybraných zaměstnanců.“

K učení se na základě zkušeností lze docílit tak, že se naplánuje určité pořadí zkušeností, které odpovídá specifikaci vzdělávání zaměstnanců k osvojení si znalostí a dovedností. Tyto znalosti a dovednosti je připraví na náročnější práci v dosavadním nebo jiném zaměstnání. Vytvoří se program, který určí, co všechno by se zaměstnanci měli naučit v každém útvaru nebo při každé práci, ve které dostávají zkušeností. V tomto programu musí být zahrnuto, co mají lidé v průběhu získávání zkušeností nalézt.

Učení se akcí je metoda zaměřena spíše na manažery než na samotné zaměstnance. Tato metoda vystavuje manažery skutečným problémům, aby dokonale rozvíjela jejich talent a schopnosti. Uplatňuje se zde tvrzení, že manažeři se nejlépe učí tím, když konkrétní věc dělají, než když se jim něco říká. Typický program tvoří skupiny čtyř až pěti manažerů, kteří společně řeší určitý problém, při kterém si vzájemně pomáhají a učí se jeden od druhého.

Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning) probíhá prostřednictvím nejrůznějších typů pohybových aktivit. Účastníci v týmech mají za úkol pod tlakem provádět tyto aktivity, se kterými nejsou předem seznámeni. Smysl spočívá v tom, že s podobnými typy výzev se lidé musí setkávat při práci a dozví se, jak reagují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmů (Armstrong, 2007).

Z výše uvedeného vyplývá, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci je nezbytný a velmi důležitý proces, neboť právě tito lidé přinášejí do organizace nové nápady, myšlenky a novou pracovní sílu. Je-li organizace schopna se o své zaměstnance pečlivě starat,

dostatečně je motivovat a umožnit jim jejich seberealizaci, bude za to odměněna rostoucí produktivitou, kvalitou či dobrým jménem. Bude tedy schopna zaujmout pevné postavi na trhu.

2.3.3 Účel vzdělávání zaměstnanců

Účelem vzdělávání je soustavně prohlubovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti k tomu, aby mohl zaměstnanec vykonávat svou práci a být připraven na jakékoliv změny. Zaměstnanci připraveni na změnu s úmyslem využít ji jako příležitost, přináší do podniku potřebnou konkurenceschopnost.

a) oblasti vzdělávání člověka

Formování pracovní způsobilosti člověka se orientuje na průběh celé jeho životní dráhy, kde nezáleží na tom, kdy, kde a z čí iniciativy se provádí. Do tohoto systému se řadí:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.

V oblasti všeobecného vzdělávání se jedinec učí zvládnout základní a všeobecné dovednosti a znalosti, které mu umožní žít ve společnosti. Všeobecné vzdělávání řídí a kontroluje stát.

Odborné vzdělávání se orientuje na průběh přípravy na povolání a uplatnění se na trhu práce. Tato oblast zahrnuje zaškolení (adaptace, orientace), doškolování (prohlubování kvalifikace) a také přeškolení (rekvalifikace).

Během rozvoje získává jedinec nové schopnosti, které nejsou podstatně nutné pro jeho působení ve firmě. Těmito schopnostmi zvyšuje svou uplatnitelnost v organizaci i mimo ni (Šikýř, 2012).

b) oblasti vzdělávání zaměstnance

Jak uvádí Koubek (2007, s. 254) „u formování pracovních schopností zaměstnance jde o aktivitu, jež souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, ve které pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce.“ Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje především:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,

- zvyšování kvalifikace.

Zaškolení nebo zaučení souvisí se zaměstnanci vstupující do zaměstnání bez kvalifikace, nebo zaměstnanci přecházejících na nové pracoviště, nebo na nový druh práce.

Za absolventy se považují zaměstnanci vstupující do zaměstnání s celkovou dobou jejich odborné praxe kratší dvou let. Zaměstnavatel zajišťuje absolventům patřičnou odbornou praxi, aby mohli získat praktické zkušenosti a dovednosti nezbytné k výkonu práce.

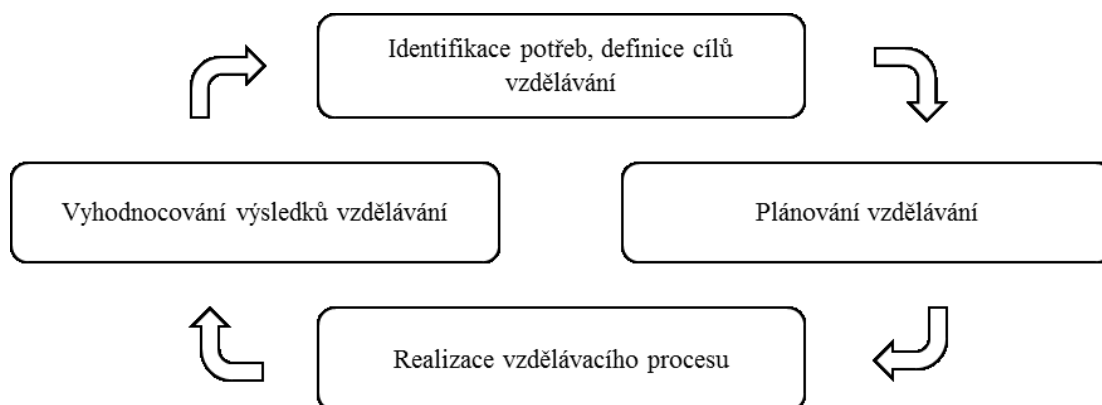
Prohlubováním kvalifikace se rozumí průběžné doplňování kvalifikace, její udržování a obnovování. Zaměstnanec má povinnost prohlubovat svou kvalifikaci k výkonu předem dohodnuté práce.

Zvýšení kvalifikace souvisí s rozšířením, získáním a změnou hodnoty kvalifikace. Za zvyšování kvalifikace je považováno školení, vzdělávání, studium, nebo také jiná forma přípravy k získání vyššího vzdělání (Šikýř, 2012).

2.3.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání zaměstnanců, které se opírá o strategii a organizační předpoklady vzdělávání, se jeví jako neustále se opakující proces. Systematické vzdělávání zaměstnanců je považováno za jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů personální práce jako jsou optimální využívání zaměstnanců, vytváření pracovních týmů a vztahů mezi zaměstnanci a jejich rozvoj. Tento dlouhodobý cyklus je tvořen čtyřmi fázemi (viz obr. 2.3).

Obr. 2.3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 84

a) identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Vzdělávací potřeba je stav, kdy člověk nemá dostatek znalostí a dovedností, které mají v rámci zaměstnání i běžného života důležitý význam. Je to nesoulad mezi současnými schopnostmi a žádoucími požadavky. Z toho důvodu je úvodním krokem vzdělávání zaměstnanců právě identifikace vzdělávacích potřeb.

Je potřeba navrhnout způsob, jak tyto zjištěné nedostatky odstranit nebo zmenšit. Uplatňují se jak kvantitativní, tak především kvalitativní hlediska, která umožňují zaměření na dosažení a rozvoj klíčových způsobilostí pomocí silných stránek osobnosti. Cílem analýzy potřeb podle Barták (2007) je:

- zjištění rozdílu mezi současným a žádoucím výkonem,
- navržení obsahu, metod a forem učení vedoucích k pozitivní změně,
- stanovení priorit požadavků na vzdělávání a rozvoj pomocí popisu prací a úkolů,
- identifikace silných a slabých stránek jednotlivců i týmů, příležitostí a hrozeb,
- porovnání kompetencí jednotlivců se stanovenými standardy,
- podpora osobního i týmového rozvoje, včetně optimalizace forem a metod k jejich dosažení.

Koubek (2015) vidí problém v tom, že kvalifikaci a vzdělání zaměstnanců nelze měřit ani porovnávat. Z toho důvodu vychází identifikace potřeb vzdělávání pouze z odhadů. V praxi se obvykle třídí údaje do tří skupin, a to údaje celé organizace, údaje jednotlivých pracovních míst a činností a údaje jednotlivých zaměstnanců. Podle těchto údajů pak probíhá analýza potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace.

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců navazuje na vize, poslání, cíle, kulturu podniku a vychází z jeho strategie řízení a rozvoje lidského kapitálu. Tyto aspekty jsou důležité při identifikování potřeb vzdělávání podniku. Porovnáváme zde standardní (požadovanou, optimální) výkonnost a současnou (existující, reálnou) výkonnost. Jestliže se požadovaná výkonnost neshoduje s výkonností současnou, vytvoří se tzv. výkonnostní mezera. Proces identifikace vzdělávacích potřeb je rozdělen do tří následujících etap.

První etapa se zaměřuje na analýzu podnikových cílů a je sledována celková strategie podniku. Všichni zaměstnanci by měli strategii firmy znát a ztotožnit se s ní. Cílem této analýzy je odhalit rozdíly mezi požadovanou a současnou výkonností, a zda je možné tuto mezeru zmenšit pomocí vzdělávání.

Ve druhé etapě se provádí analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Potřebné údaje k analýze lze čerpat z popisů a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. V této fázi je nutné zkoumat také potřeby týmu, protože ne všechny potřeby jsou jedinečné, ale společné pro tým.

Třetí etapa se soustřeďuje na analýzu osob a jejich individuální charakteristiky, které jsou srovnávány s požadavky podniku. Tyto údaje lze vyčíst ze záznamů o hodnocení a vzdělávání zaměstnance (Vodák a Kucharčíková, 2011).

b) plánování vzdělávání

Poté, co jsou v organizaci zpracována dostupná data a provedena jejich analýza, plynule se přechází do fáze plánování vzdělávání. Předběžné plány jsou navrženy již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání, kde se také definují prvotní úkoly a priority vzdělávání. Ty jsou východiskem pro návrhy rozpočtů a vzdělávacích programů s tím, že se dále specifikují a konkretizují. V konečné podobě je pak vymezena oblast vzdělávání, stanoven počet zaměstnanců, jichž se bude vzdělávání týkat, metody a techniky vzdělávání, náklady na vzdělávání a také časový plán vzdělávání (Koubek, 2015).

Na počátku této fáze jsou obvykle stanoveny cíle vzdělávacích aktivit, které Bartoňková (2010) rozděluje do tří kategorií, a to hlavní cíle, studijní cíle a dílčí cíle.

Hlavní cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu. Tyto cíle mají především podobu vize. Splnění těchto cílů vyžaduje dlouhodobý časový horizont. Pro měření těchto cílů se většinou využívá třetí úroveň hodnocení dle Kirkpatrickova/Phillipsova modelu.

Studijní cíle představují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Tyto cíle definují konkrétní vědomosti, dovednosti a způsoby chování, které by měli účastníci po skončení vzdělávací aktivity ovládat. Studijní cíle mají pro účastníky akce nejdůležitější výpovědní hodnotu.

Dílčí cíle jsou cíle, které se stejně jako studijní cíle, zaměřují na konkrétní vzdělávací aktivitu. Po dosažení dílčích cílů je účastník akce schopen dosáhnout studijních cílů a následně hlavních cílů. Musí být určeno, jakým způsobem prokáže účastník akce dosažení dílčích cílů.

Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, tj. takové, které vyjadřují, jaké vědomosti či dovednosti by si měli zaměstnanci osvojit, případně na jaké úrovni. Určují tedy, k čemu má konkrétní vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavního

vzdělávacího cíle bývá dosaženo pomocí dílčích vzdělávacích cílů, které by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované (Barták, 2007).

Postup tvorby plánu je rozdělen dle Vodák a Kucharčíková (2011) do tří fází, a to přípravné, realizační a fáze zdokonalování.

V přípravné fázi je obsažena specifikace potřeb, analýza účastníků a upřesňují se cíle vzdělávacího projektu. V případě dlouhodobých programů se stanoví také dílčí cíle, které se pojí na jednotlivé tematické oblasti. Tyto cíle pak slouží jako měřítko získaných výsledků.

V realizační fázi je plán zpracován do jednotlivých etap projektu a provádí se samotná realizace úkolů a stanovení pořadí témat. Stanoví se techniky vzdělávání a způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Při výběru vhodných technik je třeba zohlednit počet účastníků, jejich možné obavy, priority podniku, potřeby vzájemné spolupráce a vzít v úvahu lidský faktor.

Ve fázi zdokonalování dochází k průběžnému zhodnocení vzdělávacího programu vzhledem k předem určeným cílům. Jsou zjišťovány příležitosti ke zlepšení celého procesu vzdělávání pomocí vhodných technik a modelů. Podstatou této fáze je informovanost účastníků o akci, organizační zajištění včetně dopravy, ubytování a ekonomické nákladovosti.

Takto vytvořená koncepce podnikového vzdělávání je podkladem pro přípravu a následnou realizaci projektů vzdělávacích akcí. Dle Tureckiová (2004) je nutné před samotnou realizací rozhodnout, zda dané vzdělávací akce bude firma zajišťovat:

- interním způsobem – ať už specialisty působících ve vzdělávacích nebo školicích střediscích firem, manažery či zaměstnanci, kteří jsou začleněni do podnikového vzdělávání v roli tvůrců a realizátorů vzdělávacích akcí;
- externím způsobem – prostřednictvím společností poskytujících vzdělávací služby, jako jsou otevřené (veřejné) kurzy, vzdělávací programy nebo akce přizpůsobené konkrétním potřebám firmy;
- v kombinaci předchozích možností.

c) realizace vzdělávání

S realizací konkrétních vzdělávacích aktivit lze začít po dokončení plánovací fáze a veškerých přípravných akcí s ní spojené. Tato fáze je dle Vodák a Kucharčíková (2011) tvořena několika prvky, jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Cíle vzdělávání jsou rozděleny na cíle programové, zahrnující cíle celého vzdělávacího programu a cíle kurzu, mezi které se řadí cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a jejich dílčí cíle. Stanovenými cíli je určeno, čeho budou účastníci po absolvování kurzu schopni zvládat. K dosažení cílů a požadovaného efektu je zapotřebí, aby byli účastníci předem seznámeni se záměry a cíli kurzu, aby byly cíle v souladu se strategií a cíli celé organizace a také byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné a termínované.

Program obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Pro bezproblémové naplnění programů je nezbytná možnost účastníků vyjádřit se jednotlivě, nebo po skupinách k danému programu. Tímto je možno účastníky rozšířit program o témata, která požadují a která je více motivují. Lektor by měl vytvořit dostatečnou časovou rezervu k zopakování probraných témat a ujasnění případných pochybností.

Motivace je velmi důležitým prvkem podnikového vzdělávání, neboť ochota prohloubit znalosti, schopnosti a dovednosti výrazným způsobem ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Má-li být motivace úspěšná, musí dojít ke shodě názorů manažera a zaměstnance. Zaměstnanci musí především porozumět přínosu a prospěšnosti vzdělávání, poté mohou být motivováni k tvořivosti a podnikavosti. Při tvorbě efektivního motivačního programu je důležité navázat na strategii a cíle podniku a zohledňovat potřeby zaměstnanců i specifika podniku.

Účastníci jsou klíčovým prvkem vzdělávacího procesu. Každý jedinec má svůj vlastní styl učení, proto by měl být volen takový vzdělávací program, aby vyhovoval potřebám většiny účastníků v dané skupině. Lektori tedy reagují na preferované styly učení účastníků a zohledňují je při realizaci vzdělávání.

Při aplikaci *metod* jsou rozhodující individuální potřeby a požadavky podniku, ale také zohlednění na současné celosvětové trendy ekonomického vývoje. Použití jen jedné metody není považováno za dostačující, proto lepších výsledků je dosaženo kombinací různých metod vzdělávání. Metodám se blíže věnuje následující kapitola (viz kap. 2.3.5 Metody vzdělávání zaměstnanců).

Lektori vykonávají mnoho činností ovlivňující proces vzdělávání, a proto jsou na ně kladeny vysoké nároky. Jejich osobnostní předpoklady jsou důležitou podmínkou úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor se prezentuje silnou a vyzrálou osobností a díky tomu získává respekt a důvěru svých klientů. Úspěšná práce lektora závisí na jeho schopnosti dobře fungovat v mezilidských vztazích, tedy mít cit pro situaci, empatii a jisté osobní kouzlo. Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti správným způsobem podat dané

skupině posluchačů požadované téma. Lektori uplatňují různé styly vzdělávání, podle toho, jak k dané výuce přistupují. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí tyto čtyři vzdělávací styly.

Behaviorální styl je typický návrhem lektora a realizací systému kroků, které mají vést účastníky vzdělávání k žádanému chování. Vzdělávací proces je orientován především na výsledek a s využitím nových pomůcek je veden zábavnou formou. Behaviorální styl je náročný na přípravu lektora, avšak vytváří bezpečné a povzbuzující prostředí pro účastníky vzdělávacího procesu.

Funkcionalistický styl vychází ze zásady, že lidé jsou schopni nejlépe porozumět tomu, co pokládají za praktické. Vzdělávání je zaměřeno na úkol zvyšování výkonnosti a následné uznání. Lektori uplatňující tento vzdělávací styl kladou na účastníky náročné cíle a zdůrazňují jejich účelnost. Tento styl vyžaduje od lektorů určitou míru trpělivosti vůči účastníkům, kteří se učí pomaleji.

Strukturalistický styl je charakterizován plněním kritérií výuky a nepřetržitým testováním efektivity učení. Proces učení je zaměřen na přesné plánování výuky, vhodný systém, strukturu a techniky. Nevýhodou může být lektorovo podcenění emocionálního stavu účastníků a nepřizpůsobivost jejich potřebám.

Humanistický styl je blízký lidem preferující sebeobjevování. Cílem tohoto stylu je zlepšení charakterových vlastností účastníků. Učení v tomto pojetí vede k pochopení druhých, ke spontánnosti a otevřenosti ve vztahu k účastníkům. Za slabou stránku tohoto stylu může být považován příliš osobně laděný vztah lektora k účastníkům.

Ještě před zahájením každé vzdělávací akce je nezbytné připravit účastníky na to, co je čeká a sdělit jim informace, které zahrnují:

- datum, hodinu zahájení a místo konání vzdělávací akce,
- cíl a téma výcviku včetně potřebných pomůcek,
- aktivity před výcvikem, tj. setkání s lektorem, nebo obdržení konkrétního zadání,
- lektora,
- kontaktní osobu,
- dopravu, ubytování a způsob úhrady (Bláha a kol., 2013).

d) hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je poslední a velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Zahrnuje hodnocení přípravy, průběhu a výsledků vzdělávání. Hodnotit výsledky je někdy problematické v tom, že není snadné je změřit. Posuzuje se zejména to, zda byly použity vhodné metody, jaká byla bezprostřední a následná reakce účastníků a uplatnění osvojených znalostí a dovedností v každodenní práci (Šikýř, 2012).

Vyhodnocování vzdělávacího programu je souhrnný proces, který měří celkové přínosy a náklady tohoto programu. Celý proces vzdělávání zaměstnanců vytváří kritéria a základy pro výsledné hodnocení vzdělávací aktivity. Již ve fázi plánování jsou stanoveny metody a cíle měření výsledků. Existuje mnoho přístupů k vyhodnocování vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí přístup, který se zaměřuje na dobu, ve které se vzdělávání vyhodnocuje:

- před vzdělávací aktivitou – kdy se zjišťuje, kolik lidí má o vzdělávání zájem a kolik se jich na vzdělávací akci přihlásilo;
- při ukončení vzdělávací akce – kdy se účastníci vyjadřují ke vzdělávací akci, zda byli s tou akcí spokojeni, zjišťuje se změna znalostí a dovedností na konci vzdělávací akce a také ochota účastníků využít tyto získané vědomosti;
- s odstupem času – kdy účastníci sdělují svou spokojenost i několik týdnů po ukončení akce, zda stále disponují získanými znalostmi a schopnost řešit simulované situace s několikátýdenním odstupem.

Při realizaci vyhodnocení vzdělávacích aktivit Vodák a Kucharčíková (2011) dále uvádí tento postup:

1. Určit kritéria vyhodnocování, která stanovíme podle toho, co potřebujeme zjistit.
2. Zvolit vhodný model vyhodnocení, dle typu vzdělávání, jeho cíle, délky trvání, rozsahu a zkušeností lektorů s daným modelem vyhodnocování.
3. Aplikace metod pro jednotlivé úrovně použitého modelu.

Jak již bylo zmíněno, můžeme se setkat s několika přístupy hodnocení efektivity vzdělávacích akcí. Nejvíce rozšířený je **Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení**. Mužík (2011, s. 133) tento model definuje jako model, který „vyhodnocuje různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání a je založen na předpokladu, že jednotlivé úrovně hodnocení na sebe postupně navazují a informace z každé předešlé úrovně slouží jako základ pro hodnocení vyšší

úrovně.“ Kirkpatrickův/Phillipsův model zahrnoval původně čtyři úrovně hodnocení, které Armstrong (2015) ve své knize definuje takto:

V první úrovni: reakce se zjišťuje spokojenost účastníků se vzdělávacím programem a jejich reakce na tento program. Mezi nejčastěji používané metody hodnocení můžeme zařadit dotazníky spokojenosti a cílově zaměřené diskusní skupiny. Při hodnocení reakcí se postupuje těmito kroky:

- určit, co potřebujeme zjistit,
- vytvořit formulář kvantifikující reakce,
- přimět účastníky ke sdělení svých připomínek a návrhů,
- obstarat poctivé a upřímné odpovědi od všech účastníků,
- vytvořit uspokojivé standardy,
- posoudit reakce účastníků dle standardů,
- informovat o reakcích účastníky.

Ve druhé úrovni: hodnocení poznatků se zkoumá míra splnění cílů vzdělávání. Je zapotřebí zjistit, jaké znalosti a dovednosti si účastníci osvojili a jaké si zdokonalili. Nejčastěji jsou pro hodnocení používány testy před i po uskutečnění programu. Tyto testy mohou probíhat formou ústní zkoušky, ukázky práce, nebo také za použití papíru a tužky. Rovněž mohou být použity dotazníky, strukturované rozhovory, případové studie a projekty.

Třetí úroveň: hodnocení chování spočívá v hodnocení změny chování účastníků po návratu zpět na své pracovní místo. Tato úroveň je zaměřena na tom, zda účastníci využívají získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce a do jaké míry byly dosaženy cíle vzdělávání v oblasti chování. Účastníkům by měl být věnován dostatek času na změnu svého chování. Za vhodné metody k měření dopadů na výkonnost zaměstnance se považují 360° zpětná vazba, assessment centre, strukturované rozhovory nebo behaviorální hodnotící rozhovor.

Čtvrtá úroveň: hodnocení výsledků posuzuje prospěšnost vzdělávání z ekonomického pohledu, tedy z hlediska nákladů. Podstatné je stanovit přidanou hodnotu vzdělávání. Cíle vzdělávání se hodnotí v oblastech jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnocení výsledků je snadnější, pokud tyto výsledky můžeme kvantifikovat, avšak není snadné určit míru přínosů vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných vlivů.

Tento model rozšířil Jack J. Phillips, specialista na analýzy návratnosti investic, o pátou úroveň ROI (Return on Investment – návratnost investic).

Pátá úroveň: návratnost investic definuje Horváthová a kol. (2014) jako porovnání finančních přínosů s vynaloženými náklady. Nevýhodou této metody je, že nezohledňuje rozložení zisku v čase. Jedná se o tzv. statickou metodu. Výpočet návratnosti investice do vzdělávání můžeme provést dle rovnice (2.1):

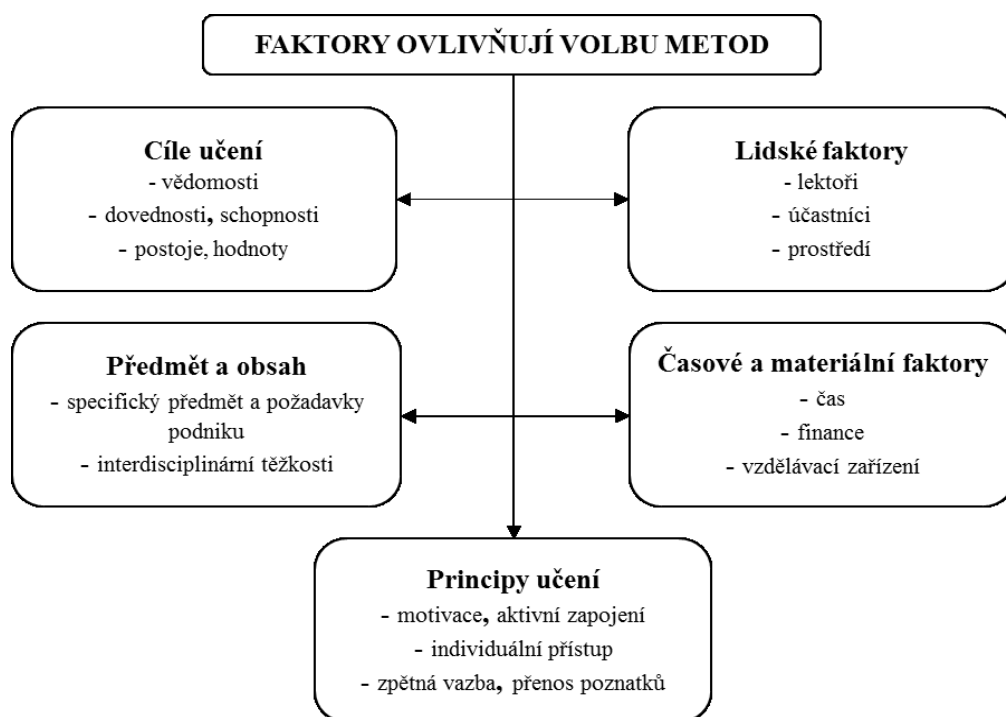
$$ROI \text{ v } \% = \left[\frac{\text{Přínosy} - \text{Náklady}}{\text{Náklady}} \right] \cdot 100 \quad (2.1)$$

Hodnocení vzdělávání je tedy založeno na porovnání cílů, které byly organizací stanoveny s jejich dosaženými výsledky. Zároveň se hodnotí, zda vzdělávání splnilo svůj účel.

2.3.5 Metody vzdělávání zaměstnanců

K naplnění cílů, jichž chce podnik dosáhnout prostřednictvím systému vzdělávání, je zapotřebí zvolit vhodnou metodu. Při výběru té nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje však žádný návod. Záleží především na okolnostech, které se vztahují k podniku, jednotlivcům a učebním cílům. Mimo jiné je volba metod omezena mnoha faktory (viz obr. 2.4), jako je počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí a dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice v organizaci a druh podnikání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Obr. 2.4 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112

Metody vzdělávání jsou nejčastěji rozděleny podle aktivity posluchače nebo místa, kde je vzdělávání realizováno. Podle aktivity posluchače se některé metody řadí k pasivním, některé naopak k aktivním. Mezi pasivní metody vzdělávání můžeme zařadit např. přednášky, videokonference, výuku pomocí počítačových výukových programů nebo skupinové diskuse. K aktivnějším metodám patří zpracování projektu, rozvojové programy, koučování, mentorování a rotace práce. Při výuce jsou upřednostňovány aktivní metody (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Šikýř (2012) podle místa vzdělávání rozděluje metody vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“), které jsou využívány převážně individuálně na konkrétním pracovním místě při výkonu sjednané práce. Druhou skupinu tvoří metody vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“), které jsou aplikovány hromadně mimo běžné pracoviště nebo mimo organizaci.

a) vzdělávání na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce patří mezi nejjednodušší způsob zácvičení například nového pracovníka, který si pozorováním a napodobováním zkušenějšího pracovníka snadno a rychle osvojuje pracovní postupy. Jedná se o nejčastěji používanou metodu. Metoda vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníkem a nadřízeným, avšak probíhá spíše v hlučném pracovním prostředí.

Mentoring je podobný coachingu, avšak jistá odpovědnost spočívá na samotném vzdělávaném pracovníkovi. Ten se vzdělává pod vedením odborníka v určité oblasti, který mu radí, prosazuje jej a napomáhá v jeho kariéře. Velmi důležitá je volba vhodného mentora.

Counselling se řadí k nejnovějším metodám formování pracovních schopností. Jedná se o konzultování a vzájemné ovlivňování, kdy vzdělávaný pracovník má možnost vyjádřit se k dané problematice i procesu vzdělávání. Neprospěch této metody spočívá v její časové náročnosti.

Asistování je často používaná a oblíbená metoda vzdělávání. Účastník asistuje zkušenému školiteli při plnění úkolů a přebírá od něj pracovní postupy a pracovní návyky. Postupem času si přidělenou práci osvojuje, až je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Důraz je kladen na praktickou stránku vzdělávání.

Pověření úkolem je rozvinutím metody asistování, která se používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků. Vzdělávaný pracovník musí být schopen

aplikovat osvojené znalosti a dovednosti při plnění určitého úkolu. Nesplnění úkolu však může zhoršit důvěru nadřízeného.

Rotace práce vykazuje úspěch u řadových pracovníků, nicméně se využívá častěji při seznamování nových absolventů s organizací. Pracovník se zadanými úkoly je dočasně přemísťován na různá pracovní místa, kterým se musí přizpůsobit v jiných pracovních podmínkách. Rotací práce se rozšiřuje přizpůsobivost a flexibilita zaměstnance.

Pracovní porady zvyšují díky výměně názorů a zkušeností informovanost pracovníků a motivaci k jejich individualitě a iniciativě. Během pracovní rady se zaměstnanci seznamují s problémy, které se týkají různých úseků podniku, nebo celé organizace. Podstatné je vhodně načasovat pracovní radu tak, aby nenarušila dobu určenou k plnění pracovních úkolů (Koubek, 2007).

Coaching je určité specifické jednání osoby, která koučuje, vůči osobě, která je vzdělávána. Cílem je rozvoj a využití tvůrčího potenciálu koučovaného. Úkolem kouče je vést účastníka k tomu, aby hlouběji pochopil úkoly, před kterými stojí, a podporovat jeho motivaci úspěšně je řešit. Kouč není poradcem ani mentorem, nedává tedy konkrétní rady ani příkazy (Blažek, 2014).

b) vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška se zaměřuje na předávání konkrétních informací a teoretických poznatků. Je to jednostranný výklad školitele, který sice snadno a rychle předává znalosti a dovednosti účastníkům, ovšem pasivita účastníků snižuje jejich motivaci a pozornost.

Přednáška spojená s diskusí zvyšuje motivaci zaměstnanců díky aktivnímu přístupu a možnosti účastnit se diskuse. Během diskuse jsou předloženy různé problémy a účastníci jsou stimulováni k jejich řešení. Posluchači tedy mají možnost zapojit se do diskuse či zpětné vazby na danou problematiku.

Demonstrování klade důraz na praktické využívání znalostí a dovedností školících pracovníků. Školitelé využívají k výuce počítače, trenažéry, výukové dílny, nebo audiovizuální techniky. Účastníci vzdělávání mají možnost si vyzkoušet a rozvíjet svou dovednost v praxi bez rizika. Mírnou nevýhodou této metody jsou odlišné podmínky na reálném pracovišti a ve vzdělávacím zařízení.

Případové studie jsou rozšířenou a velmi využívanou metodou vzdělávání, které podporují týmovou spolupráci zaměstnanců. Jedná se o modelové, nebo reálné problémy

organizace, které jednotliví účastníci studují a snaží se je odhalit a vyřešit. Případové studie kladou nárok i na přípravu vzdělavatele.

Workshop je velmi blízký případové studii, kdy se v tomto případě konkrétní problémy řeší týmově a komplexně. Workshop je tedy vhodný nástroj pro učení se spolupráce v týmu. Nicméně může dojít k tomu, že tým řešitelů nemá dostatek odborných znalostí při řešení určitého dílčího problému.

Brainstorming je také obdobou skupinové případové studie, která podporuje kreativitu a tvořivé myšlení. Účastníci jsou vyzváni k tomu, aby vyslovili své návrhy řešení zadaného problému, které by neměly být ostatními účastníky hodnoceny a kritizovány. Na závěr probíhá diskuse a vybírá se optimální návrh či kombinace návrhů.

Simulace je velmi účinná pro rozvoj schopnosti rozhodovat se a je zaměřena na aktivní účast vzdělávaných. Provádí se řešení každodenní situace vyskytující se v reálné práci. Zaměstnanci obdrží podrobný scénář s jednoduššími a následně složitějšími problémy, na které provádí řadu rozhodnutí. Tato metoda je velice pracná a vyžaduje pečlivou přípravu.

Hraní rolí se orientuje na rozvoj praktických schopností účastníků. Jednotlivým zaměstnancům jsou přiřazeny určité role, ve kterých reagují na konkrétní situace. Vychází především ze samostatnosti a velké aktivity. Účastníci se učí ovládat své emoce a samostatně myslet.

Assessment centre je moderní a vysoce hodnocený diagnosticko-výcvikový program používaný při výběru zaměstnanců, ale také vzdělávání manažerů. Tato metoda je velice účinná především z toho důvodu, že účastníky připravuje na zvládání různé úrovně stresu, se kterým se během plnění úkolů potýkají. Učí se manažerské dovednosti, jednání s lidmi a hospodaření s časem.

Outdoor training je velmi efektivní metoda, která má podobu hry či akce vztahující se ke sportovním výkonům. Vzdělávání je v rámci této metody prováděno ve volné přírodě, tělocvičně, nebo také přizpůsobené místnosti. Rozvíjí se zvláště manažerské dovednosti, spolupráce, komunikace a koordinace určité činnosti.

E-learning je metoda vzdělávání realizována za podpory počítačové, síťové a internetové technologie, jejichž používání neustále vzrůstá. Existuje stále více počítačových vzdělávacích programů, které jsou zaměřeny na jakékoliv obory lidské činnosti. Samotné programy usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, nabízejí různé testy a cvičení a

umožňují komunikovat s ostatními účastníky vzdělávání. E-learning je podle Armstrong (2007) rozdělen na:

- samostatný e-learning, kdy vzdělávající se osoba není v kontaktu s instruktorem nebo ostatními účastníky vzdělávání,
- živý e-learning, při kterém instruktor a vzdělávající se osoba se nachází na různých místech, ale komunikují prostřednictvím sítě,
- kolektivní e-learning, kdy pomocí diskusních fór a počítačových bulletinů dochází k výměně a předávání informací.

E-learning je jak kolektivní, tak individuální metodou, při které účastník přizpůsobuje tempo vzdělávání svým potřebám a schopnostem. Výhodou této metody je, že ji lze použít ke vzdělávání na pracovišti i mimo něj (Koubek, 2007).

Obr. 2.5 Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, jednodušších počítačových programů	Předáváním pracovních zkušeností, vzděláváním na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment center, outdoor trainingu, pokročilých počítačových programů
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Održené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Zdroj: Koubek, 2007, s. 274

2.3.6 Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje

K posouzení efektivnosti vzdělávacích akcí je nezbytné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů. Pomocí této metody jsou srovnávány náklady a přínosy související se vzděláváním a rozvojem. Analýza nákladů a přínosů je často používaná metoda k měření a sledování vzdělávání. Tuto analýzu rozdělují Mathis a Jackson (2008) do čtyř fází:

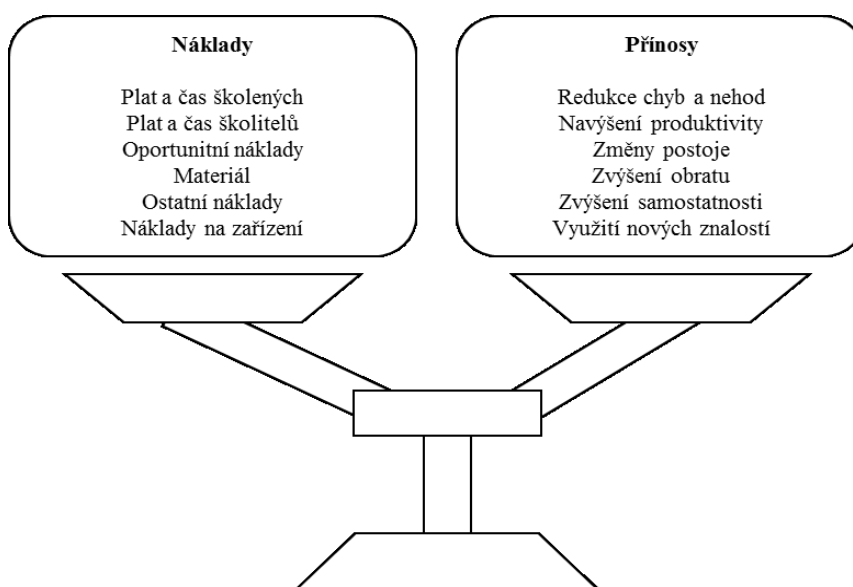
První fáze: určení nákladů na vzdělávání a rozvoj. Je třeba zohlednit přímé náklady např. náklady na design, náklady na účastníky a lektory, náklady na materiál, pronájem vzdělávacích prostorů a náklady na další administrativní aktivity. Náklady lze také sledovat podle jejich druhů (provozní, mzdové, služby apod.), vzdělávacích aktivit a jednotlivých fází cyklu vzdělávání.

Druhá fáze: identifikace potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje. K posouzení přínosů vzdělávání a rozvoje jsou zkoumány změny ukazatelů, jako jsou zvýšení kvality produktů a služeb, snížení chybovosti při práci, zrychlení produkce vybavení, snížení fluktuace a zkrácení doby zavádění nových technologií a procesů. U této fáze je třeba zdůraznit, že se většinou jedná o co nejlepší možný odhad těchto přínosů.

Třetí fáze: výpočet potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje. V této fázi probíhá sběr dat pro představení výsledků a přiřazení nákladů ke každému z nich. Přínosy lze vyjádřit také v kvalitativním užitku, který je však velmi obtížné peněžitě vyjádřit. Jedná se např. o zlepšení pracovní morálky zaměstnanců, zlepšení komunikace, změna postojů a zvýšení motivace a loajality zaměstnanců.

Čtvrtá fáze: porovnání nákladů a přínosů vzdělávání a rozvoje. Tato fáze se zabývá vyhodnocením nákladů každého účastníka, přínosů pro každého účastníka a jak tyto náklady a přínosy souvisí s celkovými hodnotami, které firma vykazuje. Aby byla analýza efektivní, musí se náklady a přínosy vyvážit (viz obr. 2.6).

Obr. 2.6 Vyvážení nákladů a přínosů vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Mathis a Jackson, 2008, s. 248

2.3.7 Účastníci procesu vzdělávání a rozvoje

Na tvorbě, plánování, realizaci a hodnocení uplatňování efektivního procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by se měli podílet personalisté, linioví manažeři i samotní zaměstnanci organizace. Avšak řízení pracovního výkonu velmi často nesplňuje předpoklady k tomu, aby vedlo k neustálému zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a tím i zlepšování výkonnosti organizace. Jedním z důvodů může být nejasnost v tom, kdo je za tento proces zodpovědný. Proto linioví manažeři, personalisté i zaměstnanci musí spolupracovat, aby bylo zajištěno, že měření výkonu a poskytování zpětné vazby bylo účinné (Bláha a kol., 2013).

Manažerům ve většině organizací záleží na vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Organizace začínají vyznávat filosofii kontinuálního učení se a vzdělávání. V procesu vzdělávání mají všichni jeho účastníci určitou roli a přebírají na sebe jistou dávku odpovědnosti. Autoři Jackson, Schuler a Werner (2012) rozlišují tyto tři skupiny účastníků:

Linioví manažeři spolupracují s personalisty pro identifikaci důsledků podnikových plánů a vedou analýzy potřeb v organizaci. Pracují se zaměstnanci k determinování potřeb jejich individuálního vzdělávání a rozvoje. Podílí se na dodávání vzdělávacích a rozvojových programů. Podporují zaměstnance v účasti na vzdělávacích a rozvojových příležitostech a posilují převod nově naučeného chování do výkonu práce. Dělají mnoho v socializaci a vzdělávání na pracovišti. Obstarávají mentoring a coaching. Podílí se na úsilí v posouzení efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Personalisté identifikují vzdělávací a rozvojové potřeby ve spolupráci s liniovými manažery. Řídí pracovní a demografickou analýzu potřeb. Asistují zaměstnancům v identifikování jejich individuálních vzdělávacích a rozvojových potřeb. Komunikují se zaměstnanci o vzdělávacích a rozvojových příležitostech a důsledcích účasti na nich. Vzdělávají a trénují liniové manažery a zaměstnance v tom, jak se socializovat.

Zaměstnanci se snaží porozumět cílům vzdělávacích a rozvojových příležitostí a přijmout odpovědnost celoživotního vzdělávání. Určují své vlastní vzdělávací a rozvojové potřeby s personalisty a liniovými manažery. Zvažují příležitosti zaměstnání, které přispějí osobnímu rozvoji a dlouhodobé zaměstnatelnosti. Aktivně se účastní vzdělávacích a rozvojových příležitostí. Pomáhají spolupracovníkům se socializací, vzděláváním a rozvojem.

2.3.8 Učící se organizace

Učící se organizace je organizace, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si přejí a kde se lidé neustále učí, jak se učit společně. V pojetí učící se

organizace se organizace učí prostřednictvím lidí, kteří pro sebe, ale i pro svou organizaci získávají znalosti, dovednosti a zkušenosti. Díky tomu se mění pracovní návyky a také pracovní postoje a hodnoty. Organizační kultura zaměřená na vzájemné učení pomáhá lidem v organizaci lépe rozvinout jejich schopnosti, využívat jejich potenciál a iniciovat tak nejen jejich vlastní rozvoj, ale také rozvoj ostatních členů organizace (Horváthová a kol., 2014).

Belcourt a Wright (1998, s. 16) tvrdí, že „učící se organizace neustále zvyšují svou schopnost tvořit budoucí podobu svého pracovního prostředí. Povzbuzují zaměstnance k objevování a řešení problémů tím způsobem, že jim poskytují výcvik a možnost získat zkušenosti v řešení problémů, v metodách kvantitativní analýzy a v jiných dovednostech. Cílem je dosáhnout toho, aby každý to, co dělá, dělal lépe.“

Učící se organizace je založena na myšlence kontinuálního vzdělávání a rozvoje. V této organizaci se zaměstnanci učí průběžně, především z každodenních zkušeností. Jedná se o cíleně řízený proces, umožňující rychlejší průběh učení než změny vynucené okolím. Organizace se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby přizpůsobovat své chování. Koncepce učící se organizace je pravděpodobně jedním ze signálů změny společnosti a projevem změny ve způsobech práce lidí i s lidmi v organizaci (Tureckiová, 2004).

2.4 Metodika diplomové práce

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je provedena pomocí kvantitativní metody výzkumu. Kvantitativní metoda je provedena na základě dotazníkového šetření. Pro účely této práce je také využita metoda analýzy dostupných interních materiálů. Tyto interní materiály byly poskytnuty v rámci konzultací s odpovědnými osobami za vzdělávání a rozvoj ve vybrané organizaci. Prostřednictvím těchto metod jsou získána data, která jsou následně využita při zpracování praktické části diplomové práce.

V rámci několika schůzek proběhly konzultace s odpovědnými osobami, tedy interními školiteli vybrané organizace a přinesly základní přehled o systému vzdělávání a rozvoje v této organizaci. Díky nim je popsán systém vzdělávání a rozvoje, který je ve vybrané organizaci uplatňován.

Dotazník je jedna z technik sběru dat a informací v sociologickém výzkumu. Vhodně připravené otázky jsou zpracovány do dokumentu, který je nabízen vybraným respondentům. Dotazník je sestaven tematickým způsobem k systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Z formálního hlediska se rozlišují otázky na základní typy, a to otázky otevřené, uzavřené a jejich kombinace v podobě kompromisních otázek polootevřených (polouzavřených). V dotazníku jsou zahrnuty všechny typy otázek, avšak převažují otázky uzavřené, s cílem získat co nejpřesnější informace o systému vzdělávání a rozvoje, který je ve vybrané organizaci realizován (Armstrong, 2015).

Shrnutí teoretické části

Informační zdroje, které sloužily pro tvorbu teoretické části diplomové práce byly čerpány především z odborné literatury. Teoretický základ práce byl tedy zpracován pomocí studia doporučené literatury týkající se problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Tato část práce byla z počátku zaměřena na definování základních pojmů, jako jsou lidský kapitál, lidské zdroje a další z nich, které s problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců úzce souvisí. Další kapitola byla věnována řízení lidských zdrojů a jejím jednotlivým vývojovým fázím. Větší pozornost byla zaměřena samotnému procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy účelu vzdělávání, byl představen systém vzdělávání, který zahrnuje identifikaci a analýzu potřeb vzdělávání, plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání. Poté byly přiblíženy metody vzdělávání, náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje a také účastníci tohoto procesu. Závěr teoretické části doplňovala metodika diplomové práce.

Teoretická východiska a poznatky z teoretické části budou podkladem pro zpracování praktické části diplomové práce.

3 Popis vybrané organizace

Tato kapitola se bude věnovat popisu vybrané organizace. Nejprve budou uvedeny základní údaje o společnosti, její historie, organizační struktura a také struktura zaměstnanců, která je rozdělena dle pohlaví, věku, pracovní pozice a dosaženého vzdělání. Informace, které budou v této kapitole využity, byly získány především z interních materiálů společnosti. Řada informací byla dále čerpána z internetových stránek společnosti, které sloužily především k doplnění informací o analyzované společnosti.

Organizací, u které bude prováděna analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je společnost NEXT REALITY GROUP a.s. (dále jen Next Reality). Sít' realitních kanceláří Next Reality patří mezi nejvýznamnější společnosti v České republice. Společnost se zabývá zprostředkováním prodeje a pronájmu všech druhů nemovitostí. Tato společnost je vyhledávána především kvůli kompletní nabídce služeb, které jsou poskytovány klientům na vysoce profesionální úrovni. Společnost Next Reality velmi pozorně a neustále sleduje kvalitu svých služeb.

Motto společnosti

„Když neznáš – naučíme Tě...

Když nerozumíš – vysvětlíme Ti...

Když nemůžeš – pomůžeme Ti...

Když nechceš – rozejdeme se... “

Tomáš Baťa

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	NEXT REALITY GROUP a.s.
Sídlo společnosti:	Praha 2 – Vinohrady, Anglická 583/11, 120 00
Datum zápisu:	4. května 2010
Zápis v obchodním rejstříku:	Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 16170
IČ:	24671614
DIČ:	CZ 24671614
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby

Zdroj: Justice (2017)

Mezi standardně poskytované služby, které společnost nabízí patří právní a finanční servis, vypracování znaleckého posudku, jednání s katastrem nemovitostí a finančním úřadem a asistence převodce nebo makléře až do úplného předání nemovitosti a vypořádání kupní ceny.

Velice žádanou a prosperující činností této společnosti je přímý výkup všech druhů nemovitostí. Next Reality se jako jedna z mála realitních kanceláří na českém trhu zabývá problémovými nemovitostmi, dluhy, exekucemi a zástavami. Společnost v případě potřeby neprodleně uhradí dluh za své klienty, popřípadě jim poskytne okamžitou zálohu. Také jedná s věřiteli nebo exekutory a předkládá vhodná, pro všechny strany přijatelná řešení.

V současnosti patří společnost Next Reality k nejúspěšnějším na českém realitním trhu zejména díky propracovanému systému náběru nemovitostí, nejobsáhlejší inzerci na internetu i v tisku a hlavně díky průběžnému vzdělávání a vysokým morálním hodnotám realitních makléřů. Rychlý vzestup a rozvoj pobočkové sítě je toho jasným důkazem. V dnešní době působí realitní makléři společnosti Next Reality ve více než 50 pobočkách téměř ve všech krajích ČR (viz obr. 3.1).

Obr. 3.1 Rozmístění poboček Next Reality v ČR



Rozmístění poboček. In: www.nextreality.cz [online] 2017. Dostupné z:

<https://www.nextreality.cz/o-nas-23>

Díky jedinečnému motivačnímu kariérnímu systému se zájemci o spolupráci mohou uplatnit na makléřských nebo manažerských pozicích. Každý realitní makléř společnosti Next Reality projde důkladným proškolením a musí dodržovat přísný etický kodex upravující jednání vůči klientům společnosti a je závazný pro každého člena Asociace realitních kanceláří (viz Příloha 1).

Cílem společnosti je nadále posilovat postavení na realitním trhu prostřednictvím regionálních poboček v okresních městech ČR, aby služby společnosti byly dostupné pro všechny potencionální klienty (Next Reality, 2017).

3.2 Historie společnosti

Společnost Next Reality byla založena dlouholetými úspěšnými profesionály na trhu s nemovitostmi. V rámci nemovitostního trhu se první podnikatelské aktivity jednotlivých členů společnosti pojí k roku 1999. V roce 2005 vznikla první myšlenka vybudovat novou energickou společnost a zaplnit tak díru na trhu v poskytování kvalitních realitních služeb. Aktivity zakladatelů společnosti se začátkem roku 2006 přesunuly pod nově vzniklou obchodní značku Next reality.cz s.r.o. Od tohoto roku se stala společnost řádným členem Hospodářské komory České republiky.

V letech 2006 a 2007 působili makléři společnosti Next Reality pouze ve dvou regionech, a to v regionu Praha a střední Čechy. Vzhledem k tomu, že služby společnosti byly stále více vyhledávány i za hranice těchto dvou regionů, vedení společnosti začátkem roku 2008 rozšířilo působnost i do dalších krajů ČR a tím byl vytvořen plán celorepublikové sítě realitních kanceláří. V roce 2010 vznikla společnost NEXT REALITY GROUP a.s., která následně přebrala všechny aktivity společnosti Next reality.cz s.r.o.

V letech 2015 a 2016 spatřily světlo světa nové divize NEXT FINANČNÍ (kompletní finanční služby), NEXT INVEST (výkup a oddlužení nemovitosti přes vlastní fond), NEXT DEVELOP (prodej developerských projektů) a PREMIUM by NEXT REALITY (obsluha VIP klientů, luxusní nemovitosti). Díky projektu NEXT REALITY PARTNER (příležitost pro samostatné podnikání) pak společnost vstoupila do další etapy rozvoje pobočkové sítě. Všechny pobočky sítě společnosti se staly řádnými členy největšího profesního sdružení v ČR – Asociace realitních kanceláří České republiky. Od roku 2011 je společnost Next Reality partnerem Českého institutu pro Franchizing, dále v letech 2012 až 2015 byla stříbrným a zlatým partnerem Realitního summitu a v roce 2016 společnost podpořila formou partnerství Realitní kongres, tedy největší profesní setkání na území České republiky (Next Reality, 2017).

3.3 Organizační struktura

Vzhledem k tomu, že se jedná o akciovou společnost, v čele společnosti jsou akcionáři firmy. Organizační struktura se následně dělí na dvě odvětví: reality a investice. V čele oddělení investic stojí ředitel investic, pod něhož spadají čtyři úseky, a to úsek manažera NEXT INVEST Čechy, manažera NEXT INVEST Morava, finanční ředitelky a vedoucí právního oddělení. Oddělení investic se zabývá výkupy nemovitostí, dražbami nemovitostí a investicemi do nemovitostí. V čele oddělení realit stojí generální ředitel, pod něhož spadá devět úseků, a to úsek provozního ředitele, ředitele pobočkové sítě, ředitele NEXT DEVELOP, regionální ředitel

NEXT PARTNET Čechy, regionální ředitel NEXT PARTNER Morava, manažera NEXT APP, ředitel NEXT PREMIUM, ředitel MARKETING, ředitel NEXT FINANČNÍ. Další úsek, který spadá pod ředitele pobočkové sítě tvoří regionální ředitelé, oblastní ředitel a oblastní manažer.

Pro jasnější představu se schéma organizačního uspořádání s dalšími úseky nachází v Příloze 2 (interní materiály společnosti).

3.3.1 Struktura zaměstnanců

V současné době pracuje ve společnosti Next Reality celkem 283 zaměstnanců, z toho 163 mužů a 120 žen (stav k 1. 2. 2017). Z toho lze vyvodit závěr, že realitní trh je atraktivní jak pro muže, tak pro ženy. Z celkového počtu 283 zaměstnanců převládá pozice realitních makléřů (jsou zde zahrnuti také vedoucí jednotlivých poboček), kterých je 237, což je téměř 84 % zaměstnanců celé společnosti (viz tabulka 3.1). Rozdělení zaměstnanecké struktury je následující:

- **Ředitel** – generální ředitel, ředitel investic, provozní ředitel, regionální ředitelé, oblastní ředitel, ředitel pobočkové sítě, finanční ředitel, regionální ředitel NEXT PARTNER Čechy, regionální ředitel NEXT PARTNER Morava, ředitel NEXT DEVELOP, ředitel NEXT PREMIUM, ředitel MARKETING, ředitel NEXT FINANČNÍ
- **Manažer** – oblastní manažer, manažer NEXT INVEST Čechy, manažer NEXT INVEST Morava, manažer NEXT APP, regionální manažer Čechy, regionální manažer Západ, regionální manažer Jih
- **Právní oddělení** – vedoucí právního oddělení, spolupracující advokát, členové právního oddělení
- **Finanční oddělení** – finanční ředitel, účetní
- **IT oddělení** - administrátor
- **Administrativa** – office manager, management, asistentky
- **Call centrum** – operátoři call centra
- **Vedoucí pobočky**
- **Makléř**

Tabulka 3.1 zobrazuje rozdělení makléřů dle kraje, ve kterém působí. Z tabulky je patrné, že největší počet makléřů je zastoupen v Čechách, zejména v Praze a Středočeském kraji. Tyto dva regiony byly také první, ve kterých makléři společnosti Next Reality začali působit. Naopak nejmenší působnost makléřů je na Moravě, tedy v kraji Moravskoslezském a především Zlínském, kde zatím nebyla pobočka otevřena. Je to z toho důvodu, že budování

partnerských poboček na Moravě začalo teprve v loňském roce a společnost počítá s pokrytím všech okresních měst na Moravě v roce letošním. Na řadě je tedy i Zlínský kraj, kde chce společnost projekt NEXT PARTNER realizovat. Do tabulky jsou zahrnuti také vedoucí jednotlivých poboček. Co se týče rozdělení dle pohlaví, tak z celkového počtu 237 makléřů je 95 žen, což je 40 % a 142 mužů, tedy 60 % (Next Reality, 2017).

Tab. 3.1 Rozdělení makléřů dle kraje působnosti

Kraj	Počet makléřů	Počet makléřek	Celkem
Jihočeský	10	12	22
Jihomoravský	7	3	10
Karlovarský	14	9	23
Královehradecký	11	6	17
Liberecký	6	9	15
Moravskoslezský	5	1	6
Olomoucký	14	10	24
Pardubický	9	2	11
Plzeňský	10	5	15
Hl. město Praha	26	18	44
Středočeský	18	14	32
Ústecký	5	4	9
Zlínský	0	0	0
Vysočina	7	2	9
Celkem	142	95	237

Zdroj: Vlastní zpracování podle Next Reality (2017)

Následující grafy se týkají podílů zaměstnanců společnosti Next Reality dle pohlaví, věku, pracovní pozice a dosaženého vzdělání. Ve společnosti pracuje 43 % žen a 57 % mužů. Počet žen a mužů ve společnosti je tedy poměrně vyrovnaný, avšak na pozicích ředitelů a manažerů převládají převážně muži. Není to však záměr, dle HR společnosti se jedná pouze o náhodu. Tyto pozice vyžadují časově náročnou práci při objíždění regionů apod., což asi spousta žen nechce obětovat. Ostatně na pozicích vedoucích poboček ženy své zastoupení mají. Ženy pak mají převahu v právním a finančním oddělení, call centru a administrativě. Podíl zaměstnanců dle pohlaví lze vidět na následujícím grafu 3.1.

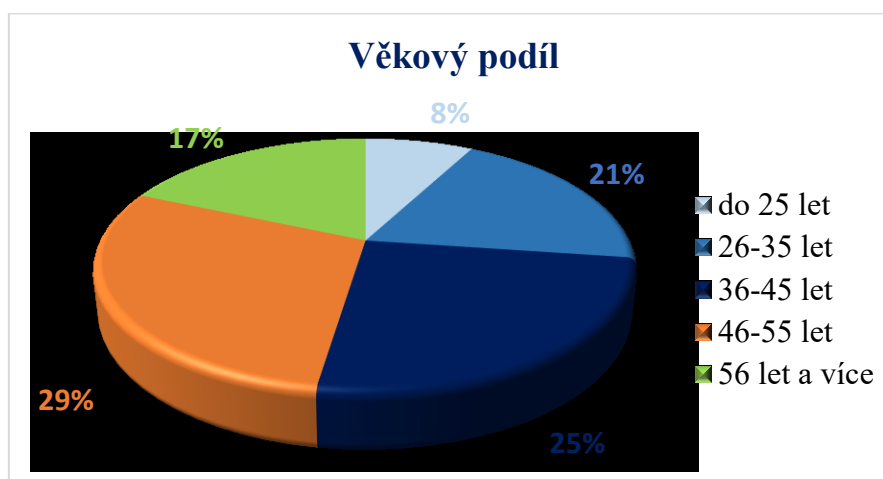
Graf 3.1 Podíl zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura zaměstnanců je různorodá (viz graf 3.2), avšak nejpočetnější kategorii 29 % zaměstnanců tvoří věková skupina od 46 do 55 let. Naopak nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci do 25 let, kteří nastoupili většinou do prvního zaměstnání a tvoří pouze 8 %. Druhou nejméně početnou skupinou jsou nejstarší zaměstnanci společnosti, kteří mají nad 56 let. Zaměstnanci, kterým je 26 až 35 let tvoří 21 %. Zbývající skupinu tvoří 25 % zaměstnanců ve věku od 36 do 45 let.

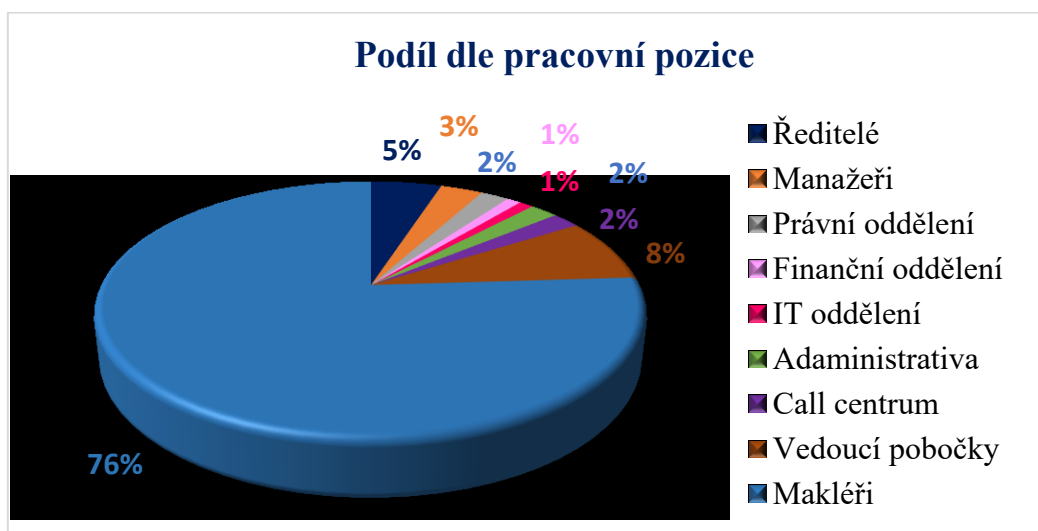
Graf 3.2 Věkový podíl zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu 3.3 je rozdělena struktura zaměstnanců podle pracovní pozice. Jak již bylo zmíněno, 84 % (jsou zde zahrnuti také vedoucí jednotlivých poboček) všech zaměstnanců pracují jako realitní makléři. Další pozice jsou ve srovnání s celkovým podílem zastoupeny značně nižším procentem.

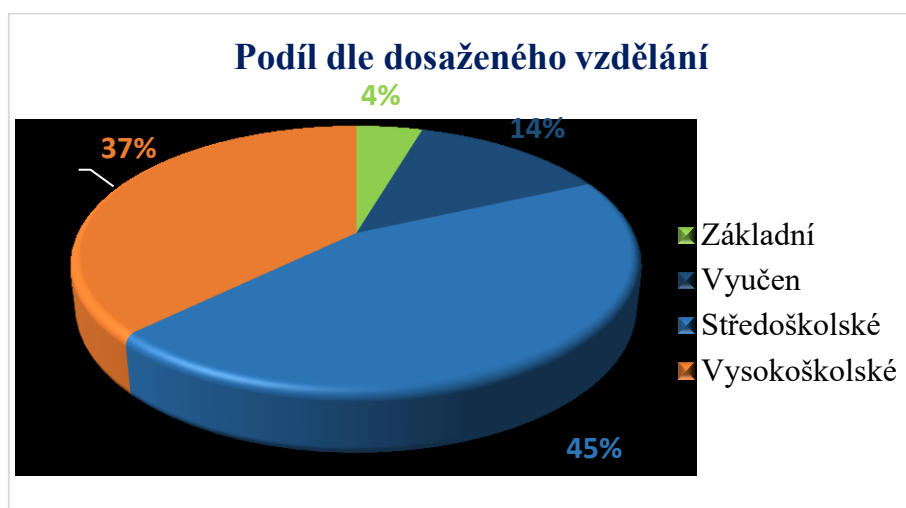
Graf 3.3 Podíl zaměstnanců dle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura zaměstnanců z hlediska dosaženého vzdělání je následující. Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci se základním vzděláním, a to pouhé 4 %. Další skupinu tvoří zaměstnanci s výučním listem, a to 14 %. Zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou nejpočetnější skupinou, která tvoří 45 % všech zaměstnanců. S vysokoškolským vzděláním pracuje ve společnosti 37 % zaměstnanců, kteří tvoří druhou nejvíce početní skupinu. Tuto strukturu zobrazuje graf 3.4.

Graf 3.4 Podíl zaměstnanců dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci. Nejprve bude popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který je prováděn především na základě konzultací s odpovědnými osobami za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tedy se dvěma hlavními školiteli společnosti a doplněn o zpracování interních materiálů společnosti. Poté bude následovat analýza dotazníkového šetření a vyhodnocení jeho výsledků. Vzhledem k tomu, že má společnost téměř 300 zaměstnanců a některá školení jsou rozdělena dle pracovních pozic, bylo dotazníkové šetření zaměřeno na realitní makléře, kteří tvoří většinu všech zaměstnanců. Tedy i následné vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení budou směřovat především na realitní makléře společnosti.

4.1 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Společnost Next Reality klade důraz na vzdělávání a považuje ho za základ úspěchu. V mnoha organizacích zajišťuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců personální oddělení. Ve společnosti Next Reality není oblastí personalistiky vymezeno celé oddělení, společnost zaměstnává pouze jednu personalistku. Ta má na starost výběrová řízení a kontaktuje uchazeče, samotné pohovory jsou pak v rukou oblastních ředitelů. Systémem vzdělávání se tedy zabývají především interní školitelé společnosti, kteří makléře kompletně zaškolí do realitní praxe.

V roce 2009 bylo založeno **Centrum realitního vzdělávání Next Reality**. Myšlenka: „*Investice do vzdělávání našich lidí se vyplatí makléřům i společnosti Next Reality. Nejvíce na tom ale budou profitovat naši klienti*“ byla hlavním motivem vzniku tohoto systému vzdělávání. Cílem Centra realitního vzdělávání je poskytnout profesionální a ucelený vzdělávací program všem spolupracovníkům společnosti Next Reality.

V rámci tohoto systému vzdělávání získávají znalosti a dovednosti začínající makléři bez praxe, makléři s praxí i skuteční realitní profesionálové. Procesem průběžného vzdělávání prochází také spolupracovníci na pozicích asistentek, vedoucích poboček a manažerů společnosti. Tyto školení probíhají v moderních a kvalitně vybavených školicích místnostech. V interním systému (dále jen IS) Next App je pravidelně vypisována široká nabídka kurzů, ze které si zájemci mohou vybírat. Interní školitelé se věnují přípravě a neustálé inovaci celého vzdělávacího systému. Složení týmu Centra realitního vzdělávání a jejich specializovaná oblast jsou zobrazeny v tabulce 4.1 (Next Reality, 2017).

Tab. 4.1 Tým Centra realitního vzdělávání Next Reality

Jméno školitele	Kurz
Interní školitelé	
Mrg. Ivana Cikánková	obchodní dovednosti, náběry nemovitostí, home staging
Ing. Roman Záboj	obchodní dovednosti, komunikace, školení asistentek, vedoucích poboček a manažerů
Igor Kohut	manažerské dovednosti, výkupy nemovitostí
Miroslav Somr	monitoring, řešení problémových nemovitostí, výkupy, exekuce, insolvence a dražby
Mgr. Jiří Trunečka	právní problematika v souvislosti s prodejem a nákupem nemovitostí
Externí školitelé	
	daňová problematika, týmová spolupráce, kurzy motivace a osobního rozvoje

Zdroj: Vlastní zpracování podle Next Reality (2017)

4.1.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

V rámci identifikace a analýzy potřeb vzdělávání je obecně sledována celková strategie společnosti, provádí se analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a jejich individuální charakteristiky. Je třeba si identifikovat současné i budoucí vzdělávací potřeby, a to na základě hodnotícího pohovoru, nebo dotazníku. Tento pohovor ve společnosti Next Reality neprobíhá a nesestavuje se ani hodnotící dotazník. Zaměstnanci tedy nemají možnost v této fázi vzdělávání se vyjádřit ke svým vzdělávacím potřebám. Školitelé společnosti sestavují pouze návrh plánu vzdělávání.

4.1.2 Plánování vzdělávání

Na počátku této fáze jsou obvykle stanoveny cíle vzdělávacích aktivit a následně zpracován plán vzdělávání zaměstnanců. Společnost Next Reality si nestanovuje žádné specifické cíle, které by přímo souvisely se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Také nesestavuje plán vzdělávání na konkrétní období. Školení jsou koncipována dle aktuálních potřeb sítě a Partnerské sítě, v průběhu roku se plán vzdělávání aktuálně jen upravuje dle změn v síti. Plánované vzdělávací aktivity, které jsou zahrnuty v plánu vzdělávání, sestavují a upravují školitelé společnosti podle počtu nově příchozích zaměstnanců a podle počtu

účastníků, kteří mají zájem o vzdělávání, zejména o jednotlivé odborné kurzy. Tento plán obsahuje informace ohledně tématu vzdělávání, cílové skupině účastníků, zvolených metod vzdělávání, výběru školitele, místa a času vzdělávání a nákladů na vzdělávání. Pokud se jedná o kurzy, které jsou vedeny externími školiteli, tak se v rámci plánovací fáze vybere vhodný externí školitel.

Nabídku jednotlivých kurzů školitelé vypisují minimálně tři týdny dopředu prostřednictvím IS Next App a také zasílají zaměstnancům na jejich firemní email. Termíny odborných kurzů investičních specialistů školitelé dohodnou přímo na pobočkách společnosti. Podstatou této fáze je informovanost účastníků o vzdělávací akci, organizačním zajištění, ubytování a ekonomické nákladovosti. Zájemci o školení vyplňují objednávkový formulář, který sestavují školitelé společnosti.

4.1.3 Realizace vzdělávání

Vzdělávací aktivity probíhají **na pracovišti i mimo něj**, podle druhů školení. Převážně jsou prováděna v kvalitně vybavených místnostech na pobočkách společnosti, nebo v pronajatých prostorách, pokud je přihlášen větší počet účastníků. Vstupní školení probíhá na centrále v Praze nebo v Olomouci.

Základní kurzy probíhají formou klasických přednášek s aktivním zapojením účastníků, tedy **přednášky spojené s diskusí**. Přednášky spojené s diskusí zvyšují motivaci zaměstnanců díky aktivnímu přístupu a účastníci kurzu mají tedy možnost zapojit se do diskuse či zpětné vazby na danou problematiku. Ve společnosti probíhají také pravidelné **pracovní porady**. Jak již bylo zmíněno, jednou týdně se konají porady vedoucích poboček. Méně časté jsou porady v rámci regionů, a to jednou měsíčně. Ostatní porady se konají dle aktuální potřeby. Během pracovní porady se zaměstnanci společnosti seznamují s problémy, které se týkají různých regionů, nebo celé společnosti. V rámci pracovních porad jsou probírány také termíny jednotlivých školení.

Společnost využívá ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců **interní i externí školitelé**. Interní školitelé jsou realitní makléři společnosti, kteří se orientují v dané problematice a mají s ní bohaté zkušenosti. Společnost Next Reality má pět interních školitelů (viz Tab. 4.1 Tým Centra realitního vzdělávání Next Reality), kteří jsou zaměřeni na konkrétní oblast vzdělávání a školí již řadu let. Pro zajištění kvalitního vzdělávání využívá společnost také spolupráce s externími školiteli. Pokud se jedná o daňovou problematiku, kurzy motivace a osobního rozvoje, finanční produkty a další oblasti, u kterých interní školitelé nedisponují

odpovídající kvalifikací, přizve si společnost právě externího školitele. Externí školitelé jsou vybíráni dle aktuální potřeby, společnost tedy nemá s externími školiteli stálý kontakt. Je nutno říci, že společnost se snaží o co největší podíl interních školitelů, avšak s přihlédnutím na potřeby, realizaci a náklady využívá i externí školitelé tam, kde to uznává za vhodné. Interní školitelé prochází pravidelnými kurzy pro splnění všech norem, týkající se požadavků na školitele.

Vzdělávání je financováno úhradou **kurzovného** ze strany účastníků. Z tohoto kurzovného je hrazena odměna školitele, občerstvení a oběd. Základní cena školení P1, 2, 3, 4 (viz kapitola 4.1.5 Vzdělávací programy) je 1 200,- Kč, základní cena školení P5 je 2 000,- Kč. Makléř s aktivačním setem Junior hradí na prvním školení 600,- Kč a každé další školení hradí 1 200,- Kč. Makléř s aktivačním setem Senior hradí na prvním školení 2 400,- Kč. Uvedená školení P1-P4 je makléř povinen absolvovat do šesti měsíců od podpisu aktivačního setu. Cena semináře home staging je 1 500,- Kč a cena školení specialistů výkupů, exekucí, dražeb a insolvenční je 2 000,- Kč. Tato základní pětistupňová školení (P1 – P5) si realitní makléři hradí sami, avšak společnost Next Reality momentálně realizuje workshopy – jaro 2017 se školením nového interního systému a práci s nabídkou a zakázkou, které hradí společnost.

4.1.4 Hodnocení vzdělávání

Při hodnocení vzdělávání je důležité získat zpětnou vazbu o účincích vzdělávacího programu a jeho kvalitě včetně výkonu školitele, kterou pak lze využít k nápravě. Ve společnosti Next Reality se hodnocení vzdělávací akce uskutečňuje zpravidla neuceleným systémem, to znamená, že nemá žádnou předepsanou formu. Hodnocení vzdělávání provádějí účastníci školení a také jejich školitelé. Účastníci posílají jednotlivým školitelům své názory, nápady, připomínky prostřednictvím emailu zpravidla pár dní po ukončení školení. Nejsou tedy zpracovány konkrétní otázky pro účastníky školení v rámci dotazníku, týkajícího se hodnocení vzdělávacích akcí. Hodnocení ze strany školitelů probíhá na základě požadavků vedoucích poboček formou krátké zpětné vazby na účastníka kurzu.

Dokumentace vzdělávací akce zahrnuje:

- objednávkový formulář,
- prezenční listinu (jméno, pobočka, zařazení ve firmě, druh kurzu),
- vyhodnocení vzdělávací akce (pouze v elektronické podobě),
- certifikát akceptován Ministerstvem pro místní rozvoj (dále jen MMR).

Objednávkový formulář je přiložen v Příloze 3 a obsahuje informace o druhu školení, ceně školení, cílové skupině a organizaci školení (předpokládaný začátek a konec školení, průběh školení, co je zahrnuto v ceně školení). Zájemci ve formuláři vyplní své jméno a příjmení, firemní email, telefonní číslo, pobočku a den školení, o který mají zájem (interní materiály společnosti).

4.1.5 Vzdělávací programy

Vzdělávací programy společnosti zahrnují:

- vstupní školení,
- adaptační proces pro nové manažery,
- vlastní Centrum realitního vzdělávání Next Akademie,
- odborné kurzy,
- kurzy zaměřené na vedení a řízení lidí,
- vzdělávací bloky,
- kompletní školicí program pro makléře,
- vzdělání pro majitele partnerských kanceláří.

Vstupního školení mají povinnost se účastnit všichni nově příchozí zaměstnanci. Vstupní školení zahrnuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, protipožární ochranu, školení na osobním oddělení, základní informace o výkonu činnosti, seznámení s etickým kodexem a pracovním řádem. Školení probíhá první den při nástupu do práce. Za vstupní školení odpovídá odpovědný školitel. Vstupní školení probíhá na centrále v Praze nebo v Olomouci.

Adaptačního procesu se účastní zejména nový makléř, nový manažer, ale také je tento proces připraven pro každého nově příchozího zaměstnance. Účastníci adaptačního procesu se seznamují s chodem společnosti, pracovními podmínkami, používanými postupy, metodikou a firemní kulturou. Pro makléře a manažery je důležité také seznámení s používanými druhy a typy smluv. Za adaptační proces je u makléřů zodpovědný vedoucí pobočky a jednotliví školitelé. U manažerů spadá zodpovědnost na regionálního ředitele. Délka tohoto procesu bývá u makléřů stanovena na tři až šest měsíců, u manažerů do tří měsíců od nástupu do společnosti.

V rámci vzdělávacího procesu Next Reality funguje několik modelů. Základní vzdělávání je realizováno prostřednictvím **čtyř základních celodenních kurzů Next Akademie**. Kurzy jsou zaměřeny na přípravu nových i stávajících makléřů z pohledu odborných postupů práce realitního makléře, obchodních a komunikačních dovedností,

stavebního minima, právních znalostí, práce v informačním systému a etikety. Tyto čtyři celodenní kurzy se uskutečňují zpravidla jednou týdně, nicméně vše je přizpůsobeno počtu účastníků. Termíny kurzů realitní akademie bývají vypisovány předem v IS Next App, minimálně tři týdny předem. Objednávky se zasílají prostřednictvím objednávkového formuláře také v IS společnosti. Kurzy Next Akademie bývají ukončeny přezkoušením, tedy písemným testem a získáním certifikátu akceptován MMR. Vyhodnocení těchto kurzů probíhá zpětnou vazbou účastníků kurzu na email školitele. Na tento základní kurz byla společností Next Reality podána žádost na podporu k získání dotace. Společnost s touto žádostí čeká na vyhodnocení řídicím orgánem, které dle schvalovacího procesu trvá až pět měsíců.

Mimo tyto pravidelné kurzy jsou realizovány **odborné kurzy** doplňující a rozšiřující specifické znalosti realitních makléřů. Kurzy se zaměřují na oblasti, jako jsou specialista výkupu a investic, home staging (příprava nemovitosti na prodej nebo pronájem a její profesionální prezentace na reálním trhu), time management, jak nabírat zakázky exkluzivně, marketing, výkupy, exekuce, dražby a další. Odborné kurzy jsou připravovány pro makléře i manažery, zpravidla jednou měsíčně. Stejně jako kurzy realitní akademie jsou odborné kurzy ukončeny písemným testem a získáním certifikátu akceptován MMR.

Nepravidelně jsou realizovány kurzy především se zaměřením na **vedení a řízení lidí** pro management společnosti, tedy vedoucí poboček a regionální ředitelé. Kurzy jsou orientovány na time management, personalistiku, marketing, řízení lidí a vedení lidí, pracovní kompetenci a rozvoj osobních předpokladů. Časová frekvence těchto kurzů se řeší v rámci pravidelných porad, jsou tedy vypisovány dle potřeb a požadavků sítě.

Další formou vzdělávání jsou **vzdělávací bloky** v rámci porad managementu. Touto formou se prezentují a představují novinky např. nové postupy práce v IS Next App, legislativní změny a postupy. Tyto porady managementu probíhají ve třech krocích. Nejprve je uskutečněna porada regionálních ředitelů, poté proběhne porada regionálních ředitelů s vedoucími poboček. Nakonec si vedoucí poboček přizvou na poradou své makléře. Porady v rámci regionů probíhají jednou měsíčně, častější bývají porady vedoucích poboček, a to jednou týdně.

Kompletní školicí program pro makléře zahrnuje základní školení pro nováčky, právní a daňová minima, obchodní dovednosti a osobní rozvoj. Tento program je zaměřen především na vzdělávání nových lidí, kteří s byznysem nemají úplně zkušenosti. Na toto téma vedou interní školitelé společnosti třídní úvodní kurzy. Ty mají charakter základního seznámení, které školitelé vedou interaktivní formou, to znamená na různých příkladech a ukázkách. Jedná

se o takovou přípravu na to, aby člověk věděl, co ho čeká, kde hledat, jak uchopit klienta, jak realizovat naběrovou schůzku, co je prioritní. Kompletní školicí program je také provázán s celou řadou technických a informačních věcí (systém, smlouvy a všechny tyto právní záležitosti). V rámci školení je zahrnuto také právní minimum, důležité informace z Nového obchodního zákoníku a celá řada dalších profesních věcí.

Vzdělání pro majitele partnerských kanceláří má dvojí systém. Síťová realitní kancelář a Next Partner. Školení Partnerské sítě obsahuje v I. a II. školení (P1 a P2) identické informace jako v klasické síti, jen je na dílčí odlišnosti upozorněno. Společnost Next Reality svým partnerům vytváří příznivé podmínky pro profesionální rozvoj a podporuje je především formou kompletní inzerce na internetu, personálním poradenstvím a vlastním e-shopem propagačních materiálů.

Do **kurzů ostatních** spadá daňová problematika, finanční produkty, školení ohledně PENB (průkaz energetické náročnosti budov), foto prezentace nemovitostí, vytváření půdorysu, práce s PC a další. Tyto kurzy lze absolvovat za předpokladu, že účastník již prošel I. a II. základním školením. Jazykové kurzy společnost Next Reality nenabízí. Je to především z toho důvodu, že společnost nemá pobočky v zahraničí, jen na území ČR. Nicméně na každé pobočce společnosti jsou již dnes zaměstnanci hovořící minimálně anglicky, v Karlových Varech také rusky (interní materiály společnosti).

Přehled školení P1 – P5:

- **Školení P1: Nabírejte nemovitosti rychle** – je zaměřeno na představení společnosti, průběh realitního obchodu, nováčci se dozví mimo jiné to, kde získávat zdroje a kontakty pro náběr nemovitostí, telefonování, ale také typy zprostředkovatelských smluv.

Obsah školení:

- Next Reality – představení,
- průběh realitního obchodu,
- zdroje a kontakty pro náběr nemovitostí,
- telefonická domluva schůzky,
- příprava na naběrovou schůzku,
- družstevní vlastnictví,
- pronájmy,
- první dojem při naběrové schůzce,

- znalosti a pravidla efektivní komunikace,
 - pravidla realitní fotografie,
 - cena nemovitosti,
 - typy zprostředkovatelských smluv.
- **Školení P2: Obchodník s nemovitostmi** – makléři postupují dál v tom, jaké jsou druhy neverbální komunikace, dostanou se k typologii klientů, budování vztahu s nimi, dozvědí se o tipech a pomůckách pro úspěšný náběr a jak se připravit na prohlídku.

Obsah školení:

- neverbální komunikace,
 - cíle náběrové schůzky,
 - typologie klientů,
 - budování vztahu s klientem,
 - jednotlivé fáze náběrové schůzky,
 - tipy a pomůcky pro úspěšný náběr,
 - NEXTAPP – představení systému,
 - zadání zakázky do NEXTAPP,
 - pravidelná komunikace s klientem,
 - příprava na prohlídky nemovitostí,
 - obchodní dovednosti a tipy pro vedení prohlídek se zájemci.
- **Školení P3: Staňte se samostatným realitním makléřem** – představení pravidel pro rezervaci zakázky, typy rezervačních smluv, jako jsou základní typy smluv o převodu, katastr nemovitostí, zástavní smlouva nebo typy úschovy až po předání nemovitosti, ukončení zakázky či přípravy zakázky vyúčtování.

Obsah školení:

- opakování pravidel práce v NEXTAPP před rezervací,
- pravidla pro rezervaci zakázky,
- typy rezervačních smluv,
- způsoby platby rezervačního poplatku,
- vyplnění evidenčního listu jako podkladu pro právní oddělení na přípravu smluvní dokumentace,
- základní typy smluv o převodu,
- katastr nemovitostí,
- zástavní smlouva,

- úschovy,
 - předání nemovitosti,
 - ukončení zakázky,
 - příprava zakázky k vyúčtování a vyúčtování nákladů.
- **Školení P4: Jde ještě dál** – je zaměřeno na pochopení vztahu k exkluzivním zakázkám a k tomu, jak si přenastavit vnímání problémů spojených s velmi špatnou situací týkající se množství exkluzivních smluv v NEXTU a na trhu obecně. Součástí školení je trénink akvizičních telefonátů a například i trénink argumentace pro smlouvu.
 - **Školení P5:** je zaměřeno na exekuce výkupů, dražby a další (interní materiály společnosti).

4.2 Analýza dotazníkového šetření

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena především z toho důvodu, že dovoluje do výzkumu zahrnout široký vzorek respondentů. Vzhledem k tomu, že společnost Next Reality má více jak 50 poboček a zaměstnanci jsou geograficky vzdáleni, dotazník tedy umožnil získat přímou zpětnou vazbu od zaměstnanců z různých poboček po celé České republice. Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, dotazníkové šetření bylo zaměřeno na realitní makléře, kteří tvoří 84 % všech zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán 100 vybraným makléřům z různých poboček po celé ČR. Na dotazník odpovědělo 74 makléřů, což činí návratnost 74 %.

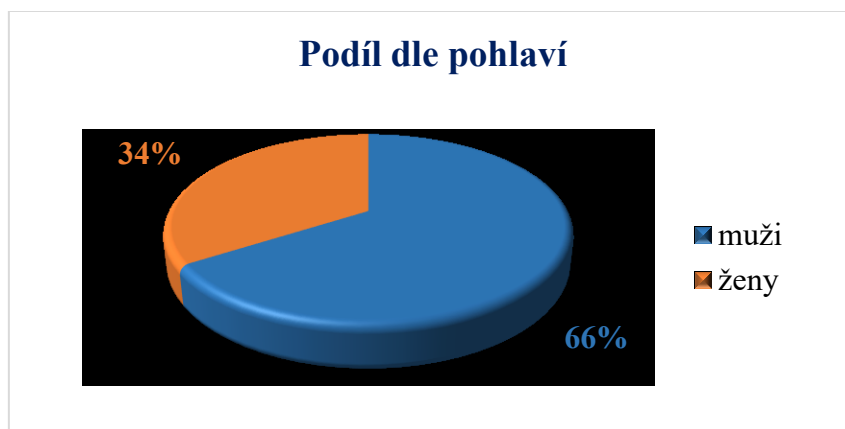
Analýza dotazníkového šetření byla provedena elektronickou formou a respondenti se vyjadřovali anonymně, tudíž dotazník umožnil získat hodnověrnější odpovědi a názory k dané problematice. Získané informace z dotazníkového šetření byly zpracovány a vyhodnoceny prostřednictvím programu Microsoft Excel, kde byla veškerá data zanesena. Výsledky z dotazníkového šetření jsou popsány prostřednictvím grafů a slovního popisu.

Součástí dotazníku je krátký úvod, který má respondentům přiblížit náplň a smysl dotazníkového šetření. Dotazník je sestaven z 26 otázek a obsahuje převážně otázky uzavřené s možností jedné nebo více odpovědí, dále polouzavřené a jednu otázku otevřenou, ve které měli respondenti vyjádřit svůj názor na systém vzdělávání a rozvoje a co by na něm případně vylepšili. Dotazník zahrnuje poslední čtyři otázky identifikační, které tvoří závěr dotazníku. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze 4.

4.2.1 Charakteristika respondentů

První část dotazníkového šetření představuje strukturu respondentů pomocí identifikačních otázek. Tyto otázky rozdělují respondenty podle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a odpracovaných let ve společnosti Next Reality. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 25 žen a 49 mužů. Procentuální podíl je uveden v následujícím grafu 4.1.

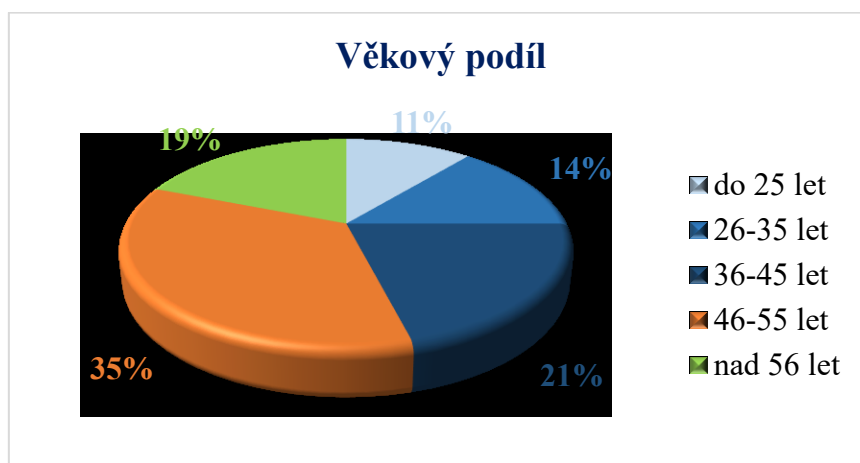
Graf 4.1 Podíl respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3.1 Struktura zaměstnanců, věková struktura zaměstnanců je různorodá. Dotazníkového šetření se zúčastnili makléři ze všech věkových kategorií. Na dotazník odpovědělo 8 makléřů ve věku do 25 let, 10 makléřů ve věku od 26-35 let, 16 makléřů ve věku od 36-45 let, 26 makléřů ve věku od 46-55 let a 14 makléřů ve věku nad 56 let. Procentuální podíly jednotlivých věkových skupin jsou uvedeny v grafu 4.2.

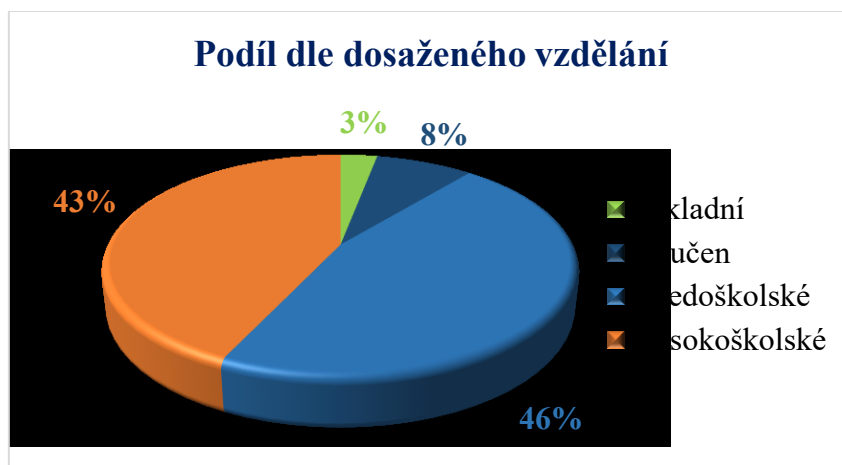
Graf 4.2 Věkový podíl respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf 4.3 zobrazuje procentuální podíl respondentů dle dosaženého vzdělání. Nejvíce početní skupiny dle vzdělání se také shodují s celkovou strukturou zaměstnanců společnosti. Dotazníku se zúčastnilo 32 vysokoškolských vzdělaných makléřů a 34 makléřů se středoškolským vzdělání. S výučním listem odpovědělo 6 makléřů a pouze 1 se základním vzděláním.

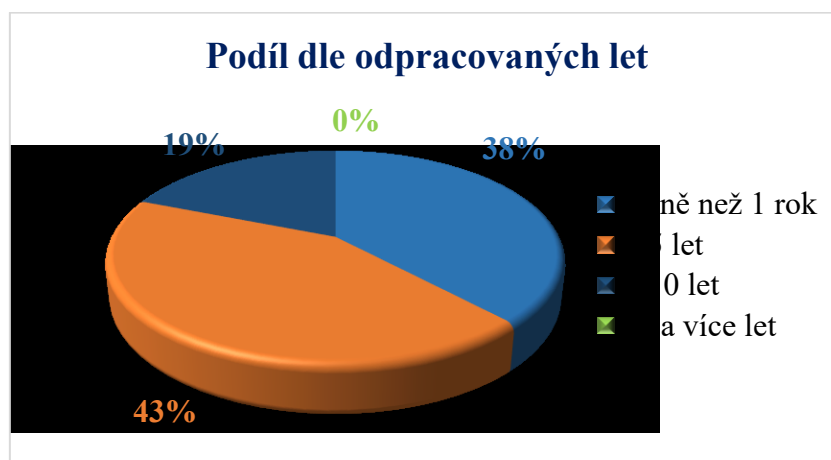
Graf 4.3 Podíl respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka byla zaměřena na to, jak dlouho makléři pracují ve společnosti Next Reality. Z grafu 4.4 lze vyčíst, že ve společnosti pracuje méně než 1 rok 28 makléřů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Dále 32 zúčastněných makléřů pracuje ve společnosti 1-5 let a 14 makléřů uvedlo 6-10 let. Žádný z dotázaných neuvedl možnost 11 a více let.

Graf 4.4 Podíl respondentů dle odpracovaných let ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázky kladené v druhé části dotazníkového šetření byly zaměřeny již na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Next Reality. Otázky byly cíleny na vztah respondentů ke vzdělávání a rozvoji, které je jim ve společnosti poskytováno.

Otázka č. 1: Je vzdělávání potřebné pro výkon Vaší práce?

První otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na to, zda si respondenti myslí, že je vzdělávání potřebné pro výkon jejich práce. Z grafu 4.5 jednoznačně vyplývá, že naprostá většina respondentů je přesvědčena o potřebě vzdělávání pro výkon jejich práce. Tuto možnost volilo 72 respondentů. Zbylí 2 uvedli, že vzdělávání ke své pracovní činnosti nepotřebují. Z odpovědí respondentů tedy plyne, že si realitní makléři uvědomují důležitost vzdělávání pro výkon jejich práce.

Graf 4.5 Podíl důležitosti vzdělávání pro výkon práce

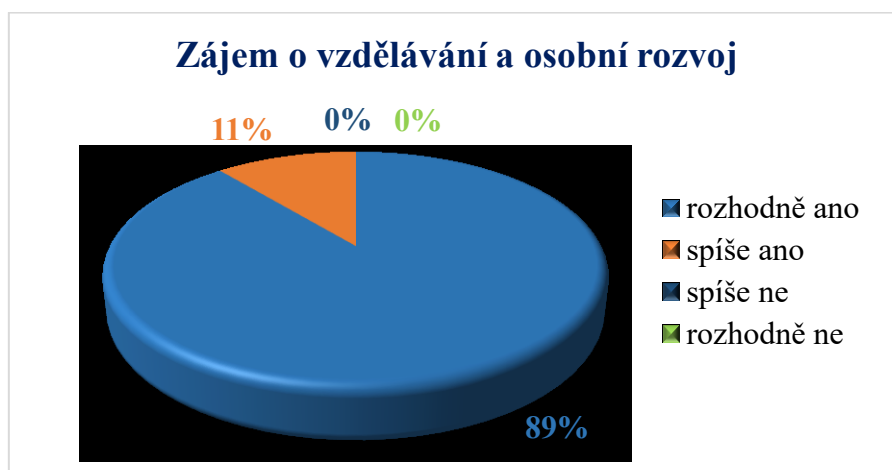


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Máte zájem o vzdělávání a osobní rozvoj?

Další otázka se zabývala tím, zda respondenti mají zájem o vzdělávání a osobní rozvoj. Naprostá většina z dotázaných uvedla, že o vzdělávání a osobní rozvoj má rozhodně zájem. Tuto odpověď volilo tedy 66 respondentů. Zbývajících 8 respondentů se shodlo na odpovědi „spíše ano.“ Žádný z respondentů neuvedl, že o vzdělávání a rozvoj nemá zájem. Z grafu 4.6 je tedy patrné, že všichni z dotázaných mají o vzdělávání a osobní rozvoj zájem.

Graf 4.6 Podíl zájmu o vzdělávání a osobní rozvoj

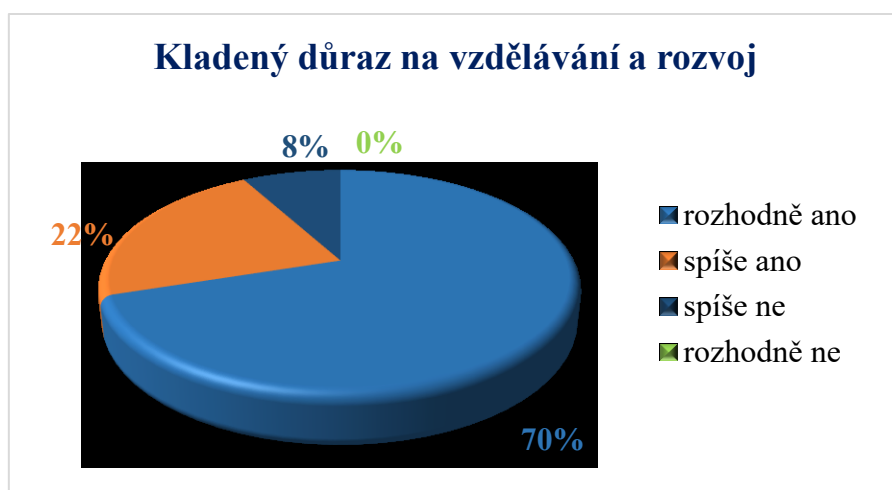


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Je dle Vašeho názoru kladen důraz na vzdělávání a rozvoj ve Vaší společnosti?

Touto otázkou byl zjišťován názor, zda společnost klade důraz na vzdělávání a rozvoj, či nikoliv. Pozitivní informací je, že naprostá většina, tedy 68 respondentů (tj. 92 %) je toho názoru, že společnost klade důraz na vzdělávání a rozvoj. Zbýlých 6 respondentů jsou přesvědčeni o tom, že společnost důraz na vzdělávání a rozvoj spíše neklade. Tento názor sdílí tedy 8 % respondentů, jak lze vidět v grafu 4.7.

Graf 4.7 Kladený důraz na vzdělávání a rozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Máte možnost kariérního postupu?

Na otázku, zda mají realitní makléři společnosti možnost kariérního postupu odpovědělo 68 respondentů kladně, tedy ano. Pouze 6 respondentů uvedlo, že možnost kariérního postupu nemá. V interních materiálech společnosti je uvedeno, že společnost Next Reality nabízí slibný kariérní postup, z úspěšného realitního makléře až na regionálního ředitele. Graf 4.8 tedy ukazuje, že 92 % respondentů má možnost kariérního postupu a zbylých 8 % o kariérní postup spíše nemá zájem.

Graf 4.8 Podíl možnosti kariérního postupu

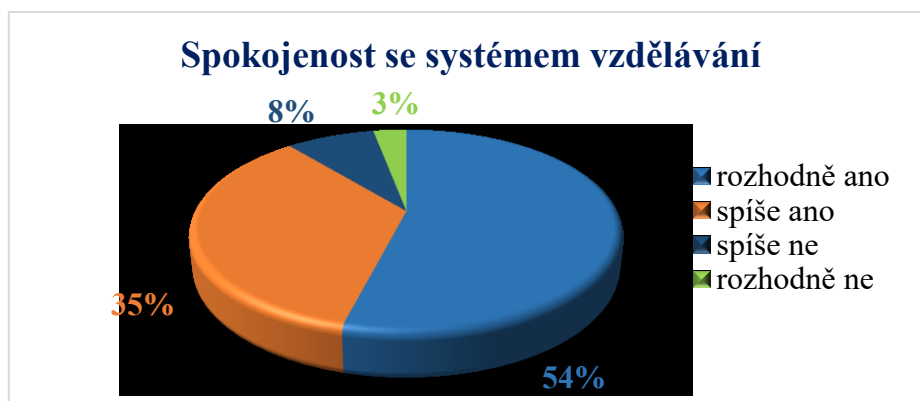


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání ve Vaší společnosti?

Pátá otázka se týkala spokojenosti realitních makléřů se současným vzdělávacím systémem. Samotný graf 4.9 vypovídá o tom, že spokojenost se současným systémem vzdělávání je poměrně vysoká. Téměř 90 % dotázaných je se současným systémem spokojen, kdy 40 z nich jsou rozhodně spokojeni a 26 spíše spokojeni. Zbylých 8 respondentů (tj. 11 %) je s tímto systémem nespokojen. K těmto 8 respondentům, směřovala následující otázka.

Graf 4.9 Podíl spokojenosti se současným systémem vzdělávání

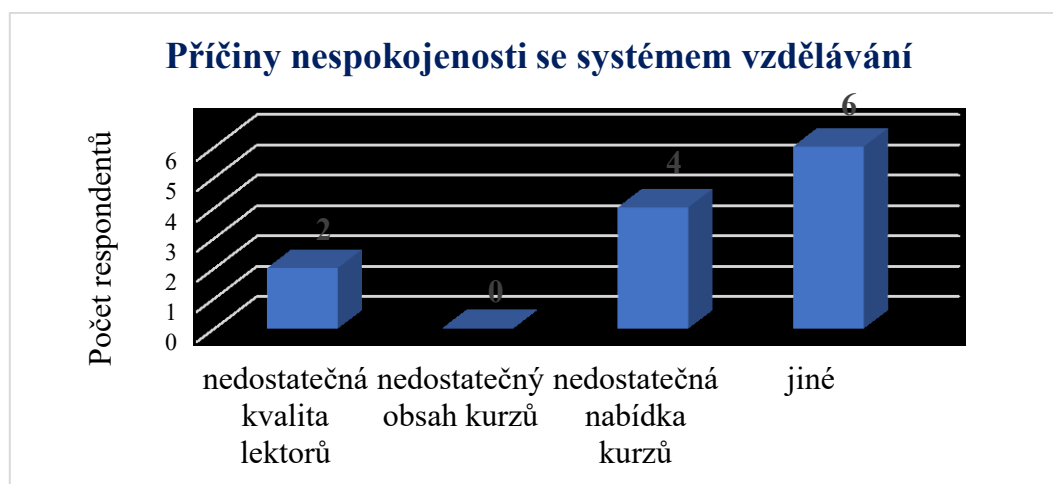


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Pokud jste v předchozí otázce označil/a odpověď „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“, s čím nejste spokojen/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, s čím nejsou respondenti spokojeni v rámci současného systému vzdělávání. Na tuto otázku odpovědělo 8 respondentů, kteří projevili v předchozí otázce nespokojenost se současným systémem vzdělávání a měli možnost zvolit více odpovědí. Výstupy z grafu 4.10 ukazují, že s nedostatečnou kvalitou lektorů nejsou spokojeni 2 respondenti. Nedostatečný obsah kurzů nebyl zvolen žádným z dotázaných. Nespokojenost s nedostatečnou nabídkou kurzů zvolili 4 respondenti. Poslední možnost byla volba jiné odpovědi, pro kterou se rozhodlo 6 respondentů. Ti se většinou shodli na tom, že jsou zvláště nespokojeni s místem školení, která jsou především realizována v Čechách. Dále se nespokojenost týkala nedostatečné časové frekvence školení, kterou společnost nabízí. Jeden z respondentů uvedl, že není nijak motivován k účasti na vzdělávacích aktivitách.

Graf 4.10 Příčiny nespokojenosti se současným systémem vzdělávání

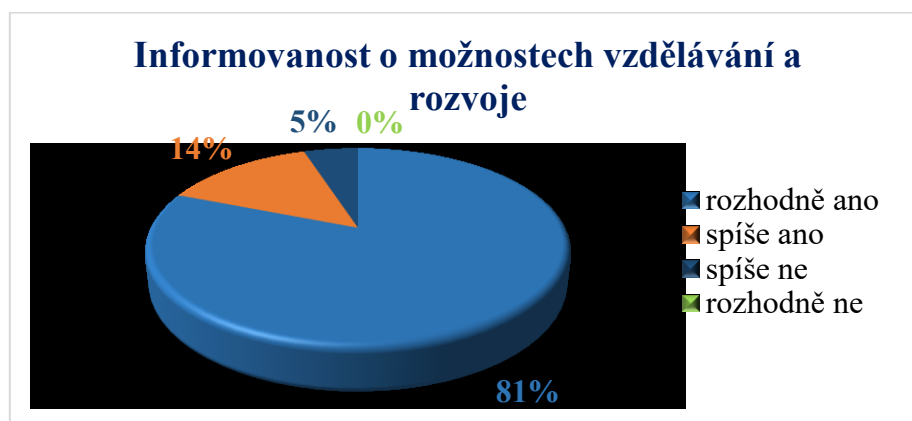


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?

Následující otázka byla zaměřena na to, zda mají realitní makléři společnosti dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje. Většina respondentů uvedla, že je s informacemi spokojena. Odpověď rozhodně ano (resp. spíše ano) zvolilo dohromady 70 respondentů. Informovanost je tedy dle grafu 4.11 dostatečná. Avšak je třeba zaměřit se i na odpovědi, kdy 4 respondenti uvedli, že dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti nemá a společnost by tedy měla tyto mezery v informovanosti odstranit.

Graf 4.11 Podíl informovanosti o možnostech vzdělávání a rozvoje

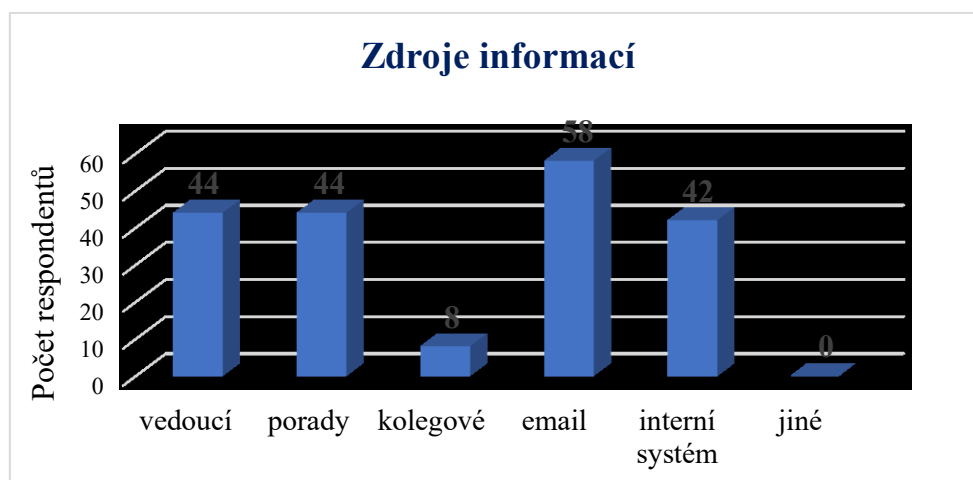


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Odkud získáváte informace o nabízených vzdělávacích aktivitách?

Touto otázkou bylo zjišťováno, z jakých zdrojů získávají respondenti informace o nabízených vzdělávacích aktivitách. Zde se předpokládá, že mají možnost získávat informace z více zdrojů, proto mohli respondenti zvolit více možných odpovědí. Z grafu 4.12 je patrné, že 44 respondentů získává informace od svých vedoucích a z pracovních porad. Nejpočetnější odpověď však byla získávání informací prostřednictvím firemního email, kterou volilo 58 respondentů. Z interního systému Next App čerpá informace 42 respondentů a 8 se informuje od svých kolegů. Z nabídky odpovědí bylo možno využít a dopsat jinou odpověď, žádný z respondentů tak ale neučinil. Bylo tedy zaznamenáno 196 odpovědí, i když bylo osloveno 74 makléřů. Je to z toho důvodu, že školitelé informují o nabízených vzdělávacích aktivitách prostřednictvím více zdrojů.

Graf 4.12 Zdroje informací o nabízených vzdělávacích aktivitách



Zdroj: Vlastní zpracování

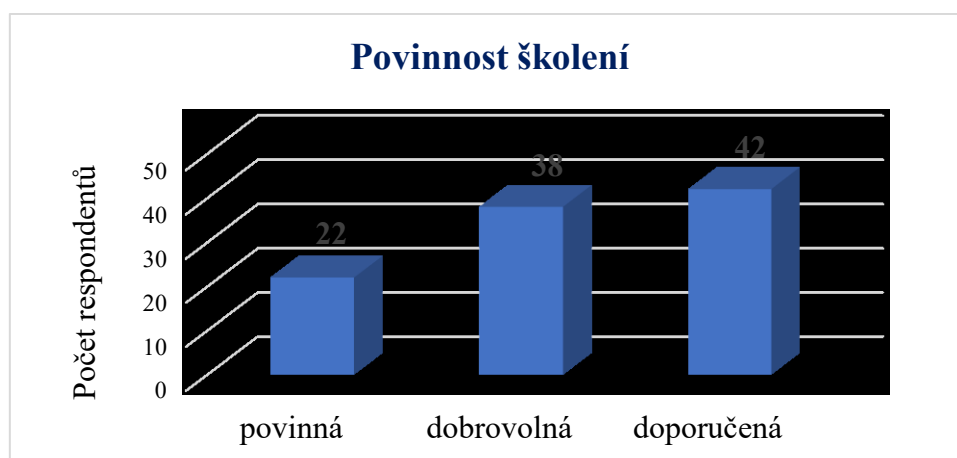
Otázka č. 9: Máte zájem účastnit se nabízených školení?

Tato otázka byla zaměřena na to, zda mají respondenti zájem účastnit se školení, která společnost nabízí. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně, tedy že zájem o nabízená školení mají. Podobná otázka je zpracovaná v grafu 4.6 Podíl zájmu o vzdělávání a osobní rozvoj, kde se také všichni respondenti shodli na kladné odpovědi. Žádný z respondentů tedy neuvedl možnost, že o nabídku školení nemá zájem. Tento fakt svědčí o kvalitě nabízených školení.

Otázka č. 10: Školení jsou pro Vás?

V následující otázce měli realitní makléři zvolit, zda jsou školení pro ně povinná, dobrovolná či doporučená. Vzhledem k tomu, že povinnost účastnit se školení je většinou kombinovaná, mohli respondenti zvolit více odpovědí. Nejpočetnější odpovědí byla školení doporučená, kterou volilo 42 respondentů. Doporučení těchto školení bývá především ze strany školitelů. Neméně početná byla školení dobrovolná, pro kterou se rozhodlo 38 respondentů. Vstupní školení jsou povinná, z toho důvodu respondenti označili také tuto možnost.

Graf 4.13 Povinnost školení

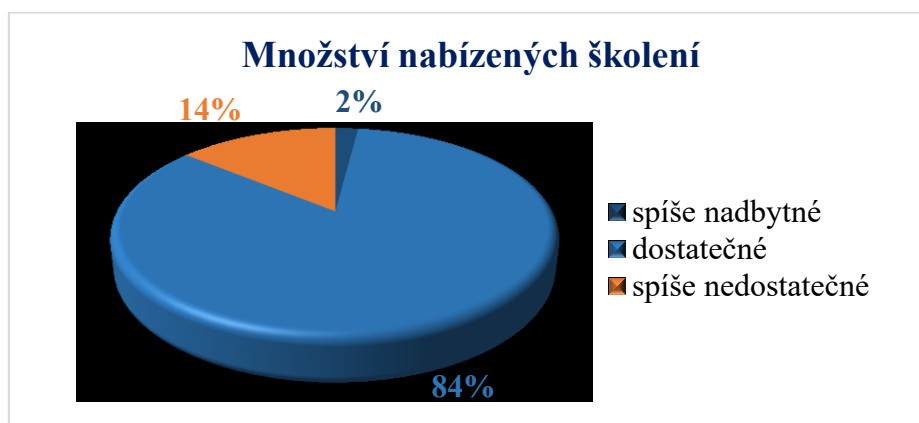


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jak vnímáte množství nabízených školení?

Nejvíce respondentů považuje množství nabízených školení za dostatečné. Jako dostatečné množství školení vnímá tedy 62 respondentů. Jistá část respondentů vnímá množství nabízených školení jako spíše nedostatečné, a to 10 respondentů. Zbylí 2 respondenti uvedli, že množství nabízených školení je pro ně spíše nadbytné. Procentuální podíl je zobrazen v grafu 4.14.

Graf 4.14 Podíl množství nabízených školení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Co Vás motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách?

Dvanáctou otázkou bylo zjišťováno, co nejvíce motivuje realitní makléře k tomu, aby se účastnili vzdělávacích aktivit. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí. Pro kariérní růst se rozhodlo 24 respondentů. Nejméně motivujícím faktorem je možnost vyššího platového ohodnocení, kterou volilo 10 respondentů. Z této odpovědi lze usuzovat, že získání nových znalostí a dovedností nemá až takový vliv na vyšší platové ohodnocení. Z grafu 4.15 lze vidět, že nejčastějším motivačním faktorem je možnost získání nových informací, kterou volilo 64 respondentů. Možnost získání vyšší kvalifikace motivuje 48 respondentů. Dva respondenti uvedli jiné možnosti, a to osobnostní rozvoj a udržení pracovního místa. Výsledek je, že většina realitních makléřů společnosti vnímá vzdělávání jako motivační prvek, což je příznivý signál pro vedení společnosti.

Graf 4.15 Způsob motivace k účasti na vzdělávání

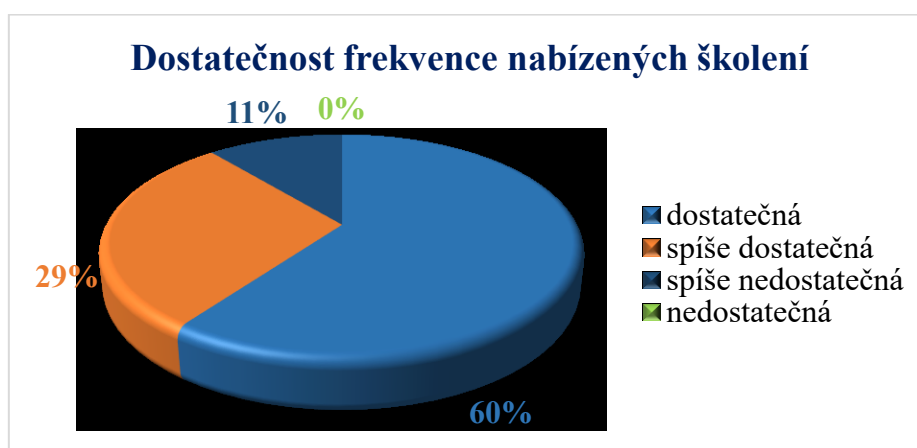


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Je dle Vašeho názoru časová frekvence nabízených školení dostatečná?

Cílem následující otázky je zjistit, zda je časová frekvence nabízených školení dle respondentů dostatečná či nikoliv. Pro většinu respondentů je časová frekvence nabízených školení dostatečná, a to pro 44 respondentů. Spíše dostatečná je tato frekvence pro 22 respondentů. Osm respondentů uvedlo názor, že časová frekvence nabízených školení je pro ně spíše nedostatečná. Odpovědi jsou zpracovány v grafu 4.16.

Graf 4. 16 Podíl dostatečnosti časové frekvence nabízených školení

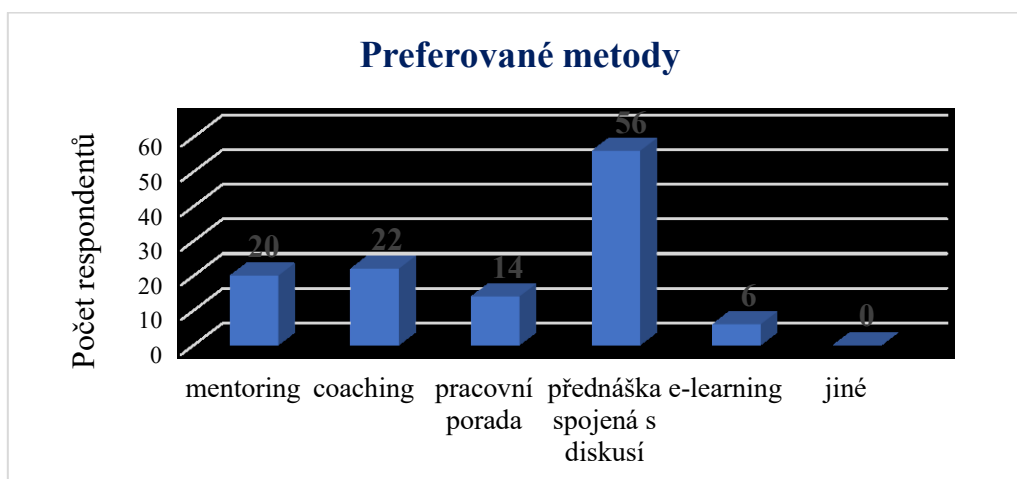


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

Touto otázkou bylo zjišťováno, jaké metody vzdělávání realitní makléři preferují. Z nabídky si mohli vybrat více odpovědí, jak ukazuje graf 4.17. Pro mentoring se rozhodlo 20 respondentů. Respondenti také kladou důraz na coaching, a to 22 respondentů. Dále byly ve výběru pracovní porady, pro které se rozhodlo 14 respondentů. Nejvíce však vyhovují přednášky spojené s diskusí, které jsou ve společnosti Next Reality často využívány. Tuto odpověď volilo 56 respondentů. Naopak nejmenší počet odpovědí byl zaznamenán u e-learningu. Tato metoda se ve společnosti téměř nevyužívá. Respondenti mohli volit také jinou odpověď v případě, že se v nabídce odpovědí jejich oblíbená metoda nevyskytovala. Možnost napsání jiné metody však nebyla nikým zvolena.

Graf 4.17 Preferované metody



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Máte zájem o vzdělávací aktivity, které Vaše společnost nenabízí?

Další otázka byla zaměřena na to, zda realitní makléři ve společnosti některé vzdělávací aktivity postrádají. Z grafu 4.18 lze vidět, že 32 respondentů nemá zájem o další vzdělávací aktivity. Avšak 42 respondentů zájem o dodatečné vzdělávací aktivity má. O které vzdělávací aktivity se jedná zahrnuje následující otázka.

Graf. 4.18 Podíl zájmu o dodatečné vzdělávací aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“, uveďte prosím, o které vzdělávací aktivity máte zájem?

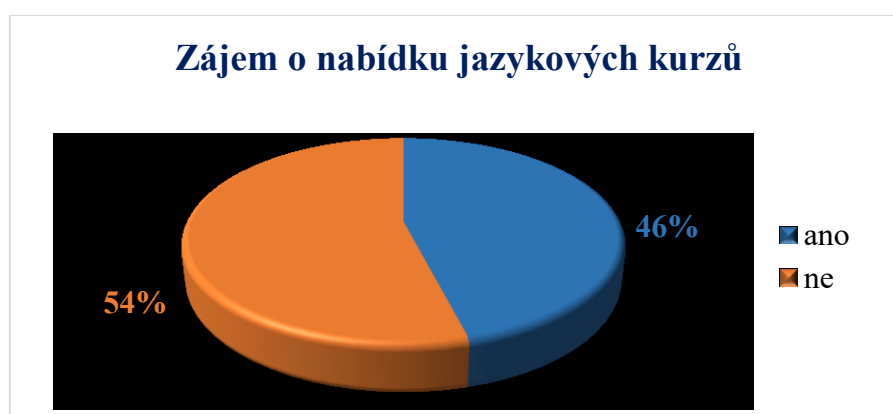
Tato otázka byla otevřená a respondenti se měli vyjádřit k tomu, o které vzdělávací aktivity, které společnost nenabízí, mají zájem. Na otevřenou otázku odpovědělo 12 respondentů. Respondenti si myslí, že by společnost mohla rozšířit nabídku o tyto vzdělávací aktivity: psychologie prodeje, obchodní dovednost v komunikaci s klientem a vše, co je třeba

k dosažení k úspěchu v profesi realitního makléře, video prohlídky, vývoj trhu, osobnostní rozvoj, vzdělání ve stavební oblasti, jazykové vzdělávání, postavení RK na trhu, legislativa, odborná školení technického či právního charakteru, právo v realitách, coaching, marketing, podpora prodeje a komodita – orná půda.

Otázka č. 17: Měl/a byste zájem o nabídku jazykových kurzů?

V rámci šetření bylo zjišťováno také, zda by měli respondenti zájem o nabídku jazykových kurzů. O nabídku jazykových kurzů projevilo zájem 34 respondentů. Naopak nezájem o tyto jazykové kurzy má 40 respondentů. Toto zjištění bude zahrnuto do návrhů a doporučení, kdy by bylo možno zvážit poskytování těchto jazykových kurzů pro vybrané realitní makléře, kteří o jazykové kurzy jeví zájem. Procentuální vyjádření je uvedeno v grafu 4.19.

Graf 4.19 Podíl zájmu o nabídku jazykových kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Je výše kurzovného pro Vás vyhovující?

Na otázku, zda je výše kurzovného vyhovující, odpověděli realitní makléři následovně. Pro převážnou část respondentů je výše kurzovného vyhovující. Tuto odpověď zvolilo 30 respondentů, což činí 81 %. Pro 14 respondentů (tj. 19 %) je ale výše kurzovného nevhovující.

Otázka č. 19: Byly pro Vás přínosem vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnil/a?

Respondenti byli dále tázáni, zda jsou pro jejich práci absolvované vzdělávací aktivity přínosem. Zde jsou odpovědi velmi pozitivní, kdy 98 % respondentů je přesvědčeno o tom, že vzdělávací aktivity jsou pro ně přínosné. Tedy odpověď rozhodně ano volilo 44 respondentů a odpověď spíše ano 28. Zbytek dotazovaných zastává opačný názor, tj. 2 % dotazovaných uvádí, že vzdělávací akce pro ně nejsou přínosem. Procentuální podíly jsou zobrazeny v grafu 4.20.

Graf 4.20 Přínos vzdělávacích aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Máte možnost vyjádřit se po ukončení vzdělávací akce?

Dvacátou otázkou bylo zjišťováno, zda mají účastníci vzdělávací akce možnost vyjádřit se po ukončení vzdělávací akce. Vyjádřit svou spokojenost případně nespokojenost označilo 72 respondentů (tj. 97 %) a pouze 2 respondenti (tj. 3 %) označili, že tuto možnost nemají. Na tuto otázku navazuje následující 21. otázka.

Otázka č. 21: Pokud jste v předchozí otázce označili odpověď „ano“, vyhovoval by Vám hodnotící dotazník s konkrétními otázkami po ukončení vzdělávací akce?

Vzhledem k tomu, že společnost Next Reality, zejména tedy její školitelé, neposkytují účastníkům vzdělávacích akcí hodnotící dotazníky a hodnocení vzdělávání probíhá tedy neuceleným systémem (viz kapitola 4.1.4 Hodnocení vzdělávání), byla do dotazníkového šetření zahrnuta tato otázka, která v případě zájmu bude navržena a doporučena školitelům. Podle zaznamenaných odpovědí by hodnotící dotazník vyhovoval 58 respondentům (tj. 78 %) a zbylých 16 respondentů (tj. 22 %) by o tento dotazník zájem nemělo. Účastníci školení by v rámci tohoto dotazníku hodnotili přínos školení, strukturu a jeho celkovou kvalitu.

Otázka č. 22: Jaký máte názor na systém vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti a co byste na něm zlepšil/a?

Poslední otázka dotazníkového šetření byla otevřená, ve které měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Next Reality a co by na něm zlepšili. Tato forma otevřené otázky byly zvolena z toho důvodu, aby měli respondenti možnost vyjádřit se svými slovy na danou problematiku. Na tuto otázku odpovědělo pouze 22 respondentů.

Respondenti poukazovali především na problém místa školení, která jsou zatím realizována pouze v Čechách. Realitní makléři by proto uvítali školicí termíny výhradně pro Moravu. Jedna respondentka uvedla ještě konkrétnější návrh, a to zavedení možnosti většiny školení v bližší dojezdové vzdálenosti, nejlépe přímo v daném městě, kde kancelář či pobočka funguje. Několik respondentů se také shodlo na tom, že by termíny školení mohly být častější. Další zlepšení by se mělo týkat větší šíře nabízených školení. Také byl zmíněn názor ohledně prvního školení, které by se mělo více orientovat na práci s interním systémem Next App. Respondenti dále uvedli, že vzdělávání by mělo být více podrobné, a ne pouze teoretické. Zavedli by proto více praktických ukázek přímo z praxe, kdy by školitelé měli klást důraz při školení na praktických ukázkách, natáčení na video a rozbor. Následující návrh se týkal zařazení kurzů s ohledem na právní problematiku a současnou legislativu. Jeden respondent se dále vyjádřil k metodám, a to mentoring více nahradit coachingem. Zbytek respondentů uváděl, že je se současným systémem vzdělávání spokojen, také že je systém vyhovující, navazující, propracovaný a neustále se vyvíjí. Další respondent uvedl, že vzdělávání odpovídá požadavkům kladeným na práci realitních makléřů.

Na závěr bylo dodáno, že systém vzdělávání se průběžně aktualizuje, a tak reaguje na nové podmínky na realitním trhu. Vždy je co zlepšovat, ale systém je funkční a na dostatečné úrovni. Vzdělávání přísluší zkušenějším kolegům, jimž respondenti plně důvěřují. Tyto podněty byly přijaty a po konzultaci s interními lektory společnosti budou některé začleněny do návrhů a doporučení.

Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření již z úvodu jasně plyne, že naprostá většina respondentů je přesvědčena o potřebě vzdělávání pro výkon jejich práce. Proto také všichni z dotázaných v následující otázce uvedli, že o vzdělávání a osobní rozvoj mají zájem. Všichni respondenti také projevili zájem účastnit se nabízených školení. Respondenti si tedy uvědomují důležitost vzdělávání a s tímto faktem může být společnost Next Reality velice spokojena. Dle následujících otázek lze usoudit, že společnost klade dostatečný důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a umožňuje jim slibný kariérní postup. Přestože je téměř 90 % respondentů spokojen se současným systémem vzdělávání ve společnosti Next Reality, pomocí dotazníkového šetření byla odhalena i určitá nespokojenost. Ta se projevila hlavně s místem školení, která jsou především realizována v Čechách. Nespokojenost se také týkala nedostatečné nabídky a časové frekvence školení. Co se však týče informovanosti, je dle respondentů dostatečná a tyto informace čerpají z více dostupných informačních zdrojů.

Nejčastějším motivačním faktorem realitních makléřů je možnost získání nových informací a také získání vyšší kvalifikace. Z odpovědí většiny realitních makléřů plyne, že vnímají vzdělávání jako motivační prvek, což může vedení společnosti považovat za příznivý signál. Mezi nejpreferovanější metody vzdělávání byly zvoleny přednášky spojené s diskusí, které jsou ve společnosti často využívány, dále také coaching a mentoring. Více jak polovina dotázaných realitních makléřů má zájem o vzdělávací aktivity, které společnost nenabízí. Tyto vzdělávací aktivity jsou následně rozepsány v otázce č. 16. Značná část respondentů také projevila zájem o nabídku jazykových kurzů, která bude zahrnuta v následující kapitole do návrhů a doporučení. Velmi pozitivní odpovědi byly zaznamenány v přínosech absolvovaných vzdělávacích aktivitách, kdy vzdělávací aktivity za přínosné zvolilo 98 % respondentů. Závěr dotazníkového šetření byl zaměřen na hodnocení vzdělávání, zda probíhá a zda by respondenti uvítali formu hodnotícího dotazníku. Ze zaznamenaných odpovědí by hodnotící dotazník vyhovoval téměř 78 % realitních makléřů a tento podnět bude také zahrnut do návrhů a doporučení. Dotazníkové šetření doplňovala poslední otevřená otázka, ve které měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor na danou problematiku. Jejich návrhy a názory na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Next Reality jsou zpracovány v otázce č. 22.

Shrnutí praktické části

Informační zdroje, které sloužily pro tvorbu praktické části diplomové práce byly získány především z interních materiálů společnosti a internetových stránek společnosti, které sloužily k doplnění informací. Praktický základ práce byl zpracován na základě několika schůzek, kdy proběhly konzultace s hlavními interními školiteli společnosti.

První kapitola praktické části byla věnována popisu vybrané organizace, kde byly uvedeny základní údaje o společnosti a její historie. Dále byla popsána organizační struktura a struktura zaměstnanců, která byla rozdělena dle pohlaví, věku, pracovní pozice a dosaženého vzdělání a zpracována pomocí přehledných grafů.

Druhá kapitola byla již zaměřena na samotný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Analýza byla prováděna na základě konzultací, které proběhly v rámci několika schůzek s odpovědnými osobami za vzdělávání a rozvoj ve společnosti Next Reality, díky kterým byl systém vzdělávání a rozvoje zpracován. Nejprve bylo představeno Centrum realitního vzdělávání Next Reality a jeho složení týmu. Následovala identifikace a analýza potřeb vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Poté byly přiblíženy vzdělávací programy společnosti Next Reality. Analýza byla také prováděna pomocí realizace

dotazníkového šetření. V úvodu byla představena struktura respondentů, druhá část dotazníkového šetření se již věnovala vyhodnocení jeho výsledků prostřednictvím grafů a slovního popisu. Závěr praktické části doplňovalo shrnutí dotazníkového šetření.

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Na základě analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Next Reality a výsledků z dotazníkového šetření budou stanoveny návrhy a doporučení, které povedou k zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje. Přestože se interní školitelé společnosti věnují přípravě a neustálé inovaci celého vzdělávacího systému, má tento systém značné rezervy v několika oblastech vzdělávání, na které bude v rámci této kapitoly upozorněno.

Zavedení hodnotícího pohovoru k identifikaci potřeb vzdělávání

Společnost by se měla zabývat identifikací a analýzou potřeb vzdělávání svých zaměstnanců. Na základě hodnotícího pohovoru, nebo dotazníku by měly být stanoveny současné i budoucí vzdělávací potřeby. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání, hodnotící pohovor ve společnosti Next Reality neprobíhá a není sestavován ani hodnotící dotazník. Při identifikování potřeb vzdělávání se vychází ze záznamu hodnocení zaměstnanců. Bez kvalitně připraveného hodnocení zaměstnanců není možné správně identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby. Záznam hodnocení zaměstnanců by se měl zabývat hodnocením cílů a úkolů uplynulého období, zda byly splněny či nikoliv. Rovněž by měly být stanoveny cíle a úkoly pro další období. Součástí záznamu by měl být také profesní rozvoj zaměstnance, jehož součástí jsou návrhy k dalšímu zvyšování a prohlubování kvalifikace. Tento záznam hodnocení zaměstnanců mi však nebyl poskytnut, protože společnost Next Reality si nestanovuje žádné specifické cíle, které by přímo souvisely se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Next Reality jsou zodpovědní interní školitelé společnosti, zavedení hodnotících pohovorů se všemi zaměstnanci by bylo velice časově náročné. Doporučila bych proto, aby tyto hodnotící pohovory vedly pověřené osoby, nejlépe vedoucí jednotlivých poboček. Ti by byli dostatečně proškoleni od školitelů společnosti, jak tyto pohovory vést. Součástí hodnotících pohovorů by měl být sestaven také plán osobního rozvoje sjednán na dobu jednoho roku, ve kterém by byly stanoveny cíle, kterých by měl daný zaměstnanec dosáhnout a na základě stanovení těchto cílů by byly identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby. Vedoucí pobočky by v rámci pohovoru také sjednal se zaměstnancem konkrétní vzdělávací aktivity, které by byly nezbytné pro dosažení stanovených cílů. Zaměstnanci by tak měli možnost vyjádřit se ke svým vzdělávacím potřebám a vznést k nim požadavky. Následně by proběhla porada vedoucích poboček se školiteli, kde by se tyto pohovory a cíle vyhodnotily. Vzor plánu osobního rozvoje je navržen v Příloze 5.

Zavedení dotazníku k hodnocení vzdělávací akce

Dalším slabým místem v systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Next Reality je hodnocení vzdělávání. Doporučila bych školitelům se na hodnocení vzdělávání více zaměřit, neboť se jedná o podstatný krok vedoucí k zefektivnění procesu vzdělávání a rozvoje. Hodnocení vzdělávání se ve společnosti provádí zpravidla neuceleným systémem, to znamená, že nemá žádnou předepsanou formu. Hodnocení ve společnosti probíhá, avšak pouze poskytnutím zpětné vazby účastníků školení na email školitele. Hodnocení ze strany školitelů probíhá na základě požadavků vedoucích poboček také formou krátké zpětné vazby na účastníka kurzu. Aby mělo hodnocení konkrétní podobu, navrhla bych školitelům společnosti zavést formální systém hodnocení vzdělávacích akcí a vytvořit tak dotazník, ve kterém budou konkrétní otázky na účastníky školení. Společnost by tak získávala postoje a názory vzdělávaných zaměstnanců na průběh a přínos vzdělávacích akcí. Otázka ohledně zavedení dotazníku, týkajícího se hodnocení vzdělávacích akcí, byla již zahrnuta v dotazníkovém šetření a většině respondentů by tento dotazník vyhovoval. Dotazník by sestavili školitelé společnosti a poslali na konci každé vzdělávací akce účastníkům školení na jejich firemní email. Účastníci školení by v rámci tohoto dotazníku hodnotili přínos vzdělávací akce a jeho celkovou kvalitu. V dotazníku by bylo vhodné zařadit otázky, které by směřovaly na hodnocení školitele, zda s jejich přístupem a výukou byli účastníci školení spokojeni, dále na hodnocení vzdělávací akce a také zařazení prostoru k vyjádření účastníků. Podoba dotazníku je navržena v Příloze 6.

Rozšíření nabídky vzdělávacích programů

1) Zavedení jazykových kurzů

Z výsledků dotazníkového šetření byl zjištěn zájem realitních makléřů o zavedení jazykového vzdělávání. Jazykové kurzy společnost Next Reality nenabízí. Je to především z toho důvodu, že společnost nemá pobočky v zahraničí, jen na území ČR. Nicméně na každé pobočce společnosti jsou již dnes zaměstnanci hovořící minimálně anglicky, v Karlových Varech také rusky. Realitní makléři se tak mohou setkat i se zahraničními klienty, proto by jistě cizí jazyk při své práci využili. Společnost by však mohla zvážit poskytování jazykových kurzů pro skupinu nejen realitních makléřů, ale také ostatních zaměstnanců společnosti, kteří by o jazykové kurzy projevíli zájem. Vzhledem k tomu, že má společnost přes 50 poboček po celé ČR a zaměstnanci jsou tedy různě geograficky rozmístění, měli by školitelé zajistit jazykové kurzy ve městech, ve kterých se zájem zaměstnanců projeví nejvíce. Podle největší působnosti realitních makléřů jsem vybrala Prahu, kde Jazyková škola Jipka nabízí firemní skupinovou

výuku, kterou zajišťují profesionální čeští lektori i rodilí mluvčí s dlouhodobými zkušenostmi. Jazyková škola nabízí individuální program sestavený na základě požadavků společnosti. Podle zpracované nabídky si lze vybrat cizí jazyk (anglický, německý, francouzský atd.), pokročilost (začátečníci, mírně pokročilí, středně pokročilí atd.), typ kurzu (individuální, skupinový), preferovaného lektora (český lektor, rodilý lektor) a zaměření (obecné, konverzace, business atd.). Lektori dojíždí na pracoviště klienta, nebo lze také výuku uskutečnit v prostorách jazykové školy. Kurzy by probíhaly jednou týdně hodinu a půl a účastníci by na nich psali průběžné testy. Vše by bylo přizpůsobeno počtu a požadavkům účastníků kurzu. Cena kurzu angličtiny se pohybuje okolo 3 500 Kč na osobu na 1 semestr. V ceně firemního kurzu je vystavení certifikátu po skončení kurzu (Jipka, 2017).

2) Zavedení nabídky individuálních vzdělávacích programů

Z provedeného výzkumného šetření byla také zjištěna nespokojenost realitních makléřů s nedostatečnou nabídkou školení. Tato nespokojenost nebyla sice příliš vysoká, avšak školitelé by na ni měli brát ohledy už z toho důvodu, že všichni respondenti dotazníkového šetření projevíli zájem o vzdělávání a osobní rozvoj a také zájem účastnit se nabízených školení. Proto by společnost Next Reality měla zvážit nabídku individuálních vzdělávacích programů, která by se týkala stejně jako nabídka jazykových kurzů všech zaměstnanců společnosti. Zaměstnanci by tak měli možnost vlastního iniciativního vyhledávání školení, která by pak předložili školitelům společnosti. Školitelé by poté zvážili možnost vyhovění požadavků. Realitní makléři již v dotazníku uvedli některé oblasti vzdělávání, o které by měli zájem. Jsou to např. vzdělávání ve stavební oblasti, psychologie prodeje, právo v realitách, obchodní dovednosti v komunikaci s klientem a další.

Zavedení školení na Moravě

Poslední návrh vyplývá také z výsledků dotazníkového šetření, kdy respondenti poukazovali především na problém místa školení, která jsou zatím realizována pouze v Čechách. Realitní makléři by proto uvítali školící termíny výhradně pro Moravu. Místa školení interní školitelé vybírají dle působnosti realitních makléřů. Makléři společnosti Next Reality působili nejprve pouze ve dvou regionech, a to v regionu Praha a střední Čechy. Vzhledem k tomu, že služby společnosti byly stále více vyhledávány i za hranice těchto dvou regionů, vedení společnosti rozšířilo působnost i do dalších krajů ČR a tím byl vytvořen plán celorepublikové sítě realitních kanceláří. Cílem společnosti je nadále posilovat postavení na realitním trhu prostřednictvím regionálních poboček v okresních městech ČR, aby služby

společnosti byly dostupné pro všechny potenciální klienty. V dnešní době působí realitní makléři společnosti Next Reality ve více než 50 pobočkách téměř ve všech krajích ČR. Nejmenší působnost makléřů je však na Moravě, tedy v kraji Moravskoslezském a kraji Zlínském. Je to z toho důvodu, že budování partnerských poboček na Moravě začalo teprve v loňském roce a společnost počítá s pokrytím všech okresních měst na Moravě v roce letošním. Proto školení nebyla na Moravě doposud realizována. Školení na Moravě probíhají aktuálně jen pro partnerskou síť za předpokladu naplnění minimální kapacity, to je šest makléřů. Navrhla bych tedy zavést školení alespoň v jednom krajském městě na Moravě, dokud nebudou pokryta všechna okresní města na Moravě.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Byl sestaven teoretický základ práce a následně aplikovány teoretické poznatky na společnost NEXT REALITY GROUP a.s. v rámci problematiky systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Teoretická část diplomové práce byla nejprve zaměřena na definování základních pojmů, jako jsou lidský kapitál, lidské zdroje, dále řízení lidských zdrojů se stručnou charakteristikou jeho jednotlivých vývojových fází. Poté byl v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců popsán účel a systém vzdělávání, který zahrnuje identifikaci a analýzu potřeb vzdělávání, plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání. Dále byly přiblíženy metody vzdělávání, náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje a také účastníci tohoto procesu. Závěr teoretické části doplňovala metodika diplomové práce.

Praktická část diplomové práce byla složena ze dvou kapitol. První kapitola byla věnována popisu vybrané organizace, její organizační struktury a také struktury zaměstnanců. Následující kapitola se zabývala analýzou systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti NEXT REALITY GROUP a.s., kdy bylo nejprve představeno Centrum realitního vzdělávání Next Reality, poté přiblíženy jednotlivé fáze vzdělávání a vzdělávací programy společnosti. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl zpracován na základě konzultací, které proběhly v rámci několika schůzek s interními škooliteli společnosti a analýzy dotazníkového šetření, která tvoří závěr druhé kapitoly praktické části. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na realitní makléře společnosti.

Po provedení studia interních materiálů společnosti, absolvovaných konzultací a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byl učiněn závěr, že vzdělávací systém, který je ve společnosti uplatňován, je na dostatečné úrovni a vyhovuje podmínkám společnosti. Pro zefektivnění současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo doporučeno několik návrhů. Společnost Next Reality klade důraz na vzdělávání a považuje ho za základ úspěchu. Aby byl systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti ucelený a kompletní, byly zpracovány konkrétní návrhy k odstranění jeho nedostatků. Společnosti bylo doporučeno zavést hodnotící pohovor k identifikaci potřeb vzdělávání, jehož součástí by měl být také sestaven plán osobního rozvoje, který je navržen v Příloze 5. Zaměstnanci by tak měli možnost vyjádřit se ke svým vzdělávacím a rozvojovým potřebám. Další návrh se týkal fáze hodnocení vzdělávání, ve které se projeví také jisté nedostatky. Hodnocení vzdělávání se provádí ve společnosti zpravidla

neuceleným systémem, proto bylo doporučeno zavedení dotazníku k hodnocení vzdělávací akce. Tento dotazník je také součástí příloh. Z výsledků dotazníkového šetření byl zjištěn zájem o jazykové kurzy, které společnost Next Reality nenabízí, ale také nespokojenost s nedostatečnou nabídkou školení. Proto dalším návrhem bylo rozšíření nabídky vzdělávacích programů, a to zavedením jazykových kurzů a individuálních vzdělávacích programů. Díky nabídce individuálních vzdělávacích programů by zaměstnanci měli možnost kombinace různých typů kurzů podle jejich konkrétního přání a potřeb. Poslední návrh se týkal zavedení školení na Moravě, který taky vyšel ze zpracovaného dotazníkového šetření. Školení na Moravě nebyla doposud realizována. Je to z toho důvodu, že budování partnerských poboček na Moravě začalo teprve v loňském roce a společnost počítá s pokrytím všem okresních měst na Moravě v roce letošním. Navrhla bych tedy zavést školení alespoň v jednom krajském městě na Moravě, dokud nebudou pokryta všechny okresní města na Moravě.

Výsledky dotazníkového šetření a následné návrhy a doporučení byly předány interním školitelům společnosti.

Cílem diplomové práce bylo posoudit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti NEXT REALITY GROUP a.s. a na základě analýzy současného stavu doporučit návrhy vedoucí ke zlepšení tohoto systému.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BELCOURT, Monica a Philip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [6] BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [7] BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [8] BLÁHA, Jiří, MASTECIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [10] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6
- [11] HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VSB-TU, SOET, vol. 12, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [12] HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Základy managementu*. Ostrava: VSB-TU, SOET, vol. 5, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [13] JACKSON, Susan E., SCHULER, Randall S. and Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11th ed. South-Western, 2012. ISBN 13: 978-1-111-58022-3.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [16] MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.
- [17] MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
- [18] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [19] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-0405-6.
- [20] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [21] WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

- [21] BYDLENI.IDNES. Bydlení.idnes: *Home staging: pár triků od profesionála a byt prodáte o desítky tisíc dráž* [online]. Bydlení.idnes [cit. 14. 1. 2010]. Dostupné z: http://bydleni.idnes.cz/home-staging-par-triku-od-profesionala-a-byt-prodate-o-desitky-tisic-draz-1qf/-stavba.aspx?c=A100108_181731_reality_bdp_web
- [22] JIPKA. Jipka: *Firemní výuka* [online]. Jipka [cit. 7. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.jipka.cz/jazykova-skola/firemni-vyuka>
- [23] JUSTICE. Justice: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Justice [cit. 28. 2. 2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=386293&typ=UPLNY>
- [24] NEXT REALITY. Next Reality: *Asociace realitních kanceláří ČR* [online]. Next Reality [cit. 28. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.nextreality.cz/asociace-realitnich-kancelari-cr-32>

- [25] NEXT REALITY. Next Reality: *Centrum realitního vzdělávání Next Reality* [online]. Next Reality [cit. 3. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.nextreality.cz/centrum-realitniho-vzdelavani-next-reality-22>
- [26] NEXT REALITY. Next Reality: *Etický kodex* [online]. Next Reality [cit. 28. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.nextreality.cz/eticky-kodex-25>
- [27] NEXT REALITY. Next Reality: *O nás* [online]. Next Reality [cit. 28. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.nextreality.cz/o-nas-23>
- [28] NEXT REALITY. Next Reality: *Podnikejte s námi* [online]. Next Reality [cit. 3. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.nextreality.cz/podnikejte-s-nami-42>

Další zdroje

- [29] interní materiály společnosti NEXT REALITY GROUP a.s.

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
IS	interní systém
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
PENB	průkaz energetické náročnosti budov
ROI	Return on Investment, návratnost investic
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Vývojové fáze řízení lidí

Obr. 2.2 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje

Obr. 2.3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Obr. 2.4 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Obr. 2.5 Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky

Obr. 2.6 Vybázení nákladů a přínosů vzdělávání a rozvoje

Obr. 3.1 Rozmístění poboček Next Reality v ČR

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Rozdělení makléřů dle kraje působnosti

Tab. 4.1 Tým Centra realitního vzdělávání Next Reality

Seznam grafů

Graf 3.1 Podíl zaměstnanců dle pohlaví

Graf 3.2 Věkový podíl zaměstnanců

Graf 3.3 Podíl zaměstnanců dle pracovní pozice

Graf 3.4 Podíl zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Graf 4.1 Podíl respondentů dle pohlaví

Graf 4.2 Věkový podíl respondentů

Graf 4.3 Podíl respondentů dle dosaženého vzdělání

Graf 4.4 Podíl respondentů dle odpracovaných let ve společnosti

Graf 4.5 Podíl důležitosti vzdělávání pro výkon práce

Graf 4.6 Podíl zájmu o vzdělávání a osobní rozvoj

Graf 4.7 Kladený důraz na vzdělávání a rozvoj

Graf 4.8 Podíl možnosti kariérního postupu

Graf 4.9 Podíl spokojenosti se současným systémem vzdělávání

Graf 4.10 Příčiny nespokojenosti se současným systémem vzdělávání

Graf 4.11 Podíl informovanosti o možnostech vzdělávání a rozvoje

Graf 4.12 Zdroje informací o nabízených vzdělávacích aktivitách

Graf 4.13 Povinnost školení

Graf 4.14 Podíl množství nabízených školení

Graf 4.15 Způsob motivace k účasti na vzdělávání

Graf 4.16 Podíl dostatečnosti časové frekvence nabízených školení

Graf 4.17 Preferované metody

Graf 4.18 Podíl zájmu o dodatečné vzdělávací aktivity

Graf 4.19 Podíl zájmu o nabídku jazykových kurzů

Graf 4.20 Přínos vzdělávacích aktivit

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017



.....

Bc. Hana Kohutová

Seznam příloh

Příloha 1: Etický kodex

Obrázek 1: Členství Asociace realitních kanceláří České republiky

Příloha 2: Organizační struktura

Příloha 3: Objednávkový formulář

Příloha 4: Dotazník

Příloha 5: Plán osobního rozvoje

Příloha 6: Dotazník: Hodnocení vzdělávací akce

Přílohy

1/1

Příloha 1: Etický kodex

Etický kodex realitního makléře člena Asociace realitních kanceláří České republiky.

Motto: „Cokoliv, co nechceš, aby jiní činili tobě, nečiň ty jim.“

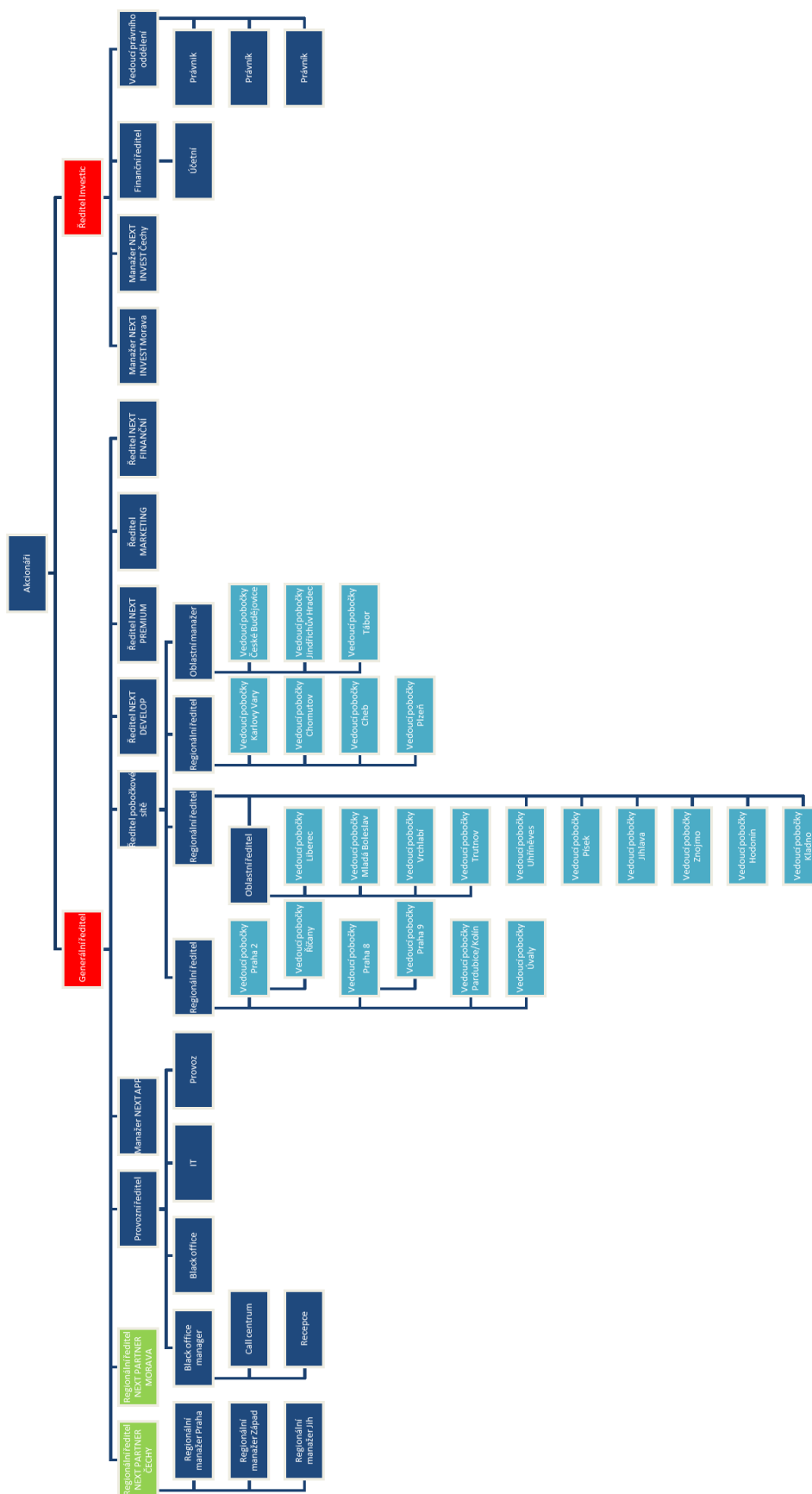
- 1) **Realitní makléř jedná při své činnosti vždy s odbornou péčí**, čestně, v souladu s dobrými mravy, stanovami Asociace realitních kanceláří České republiky a platnými právními normami České republiky.
- 2) **Realitní makléř svým jednáním nepoškodí oprávněné zájmy a práva klienta**. Mezi svými klienty nečiní rozdílů z důvodů rasových, náboženských, národnostních, politických či jim podobných.
- 3) **Realitní makléř volí takové postupy jednání**, aby nezneužil svého postavení v neprospěch svého klienta.
- 4) **Realitní makléř nesmí bez souhlasu klienta zveřejnit důvěrné informace** (běžně nedostupné) klientem poskytnuté, a to ani po ukončení spolupráce.
- 5) **Realitní makléř je povinen zachovat mlčenlivost vůči třetím osobám o obchodních případech, a to i po jejich ukončení**. Povinnosti mlčenlivosti založené tímto etickým kodexem může realitního makléře zprostit orgán asociace pro účely řízení zahájeného před tímto orgánem dle stanov Asociace realitních kanceláří České republiky.
- 6) **Realitní makléř spolupracuje s ostatními realitními makléři, pokud je to v zájmu klienta**. Při takové spolupráci realitní makléř realitního makléře úmyslně nepoškodí, respektuje zásady dobré spolupráce, zdvořilosti a kolegiality.
- 7) **Realitní makléř nerealizuje obchodní nabídky vlastní nebo členů své rodiny (osob blízkých), či vlastní firmy**, pokud s touto skutečností klienta neseznámí.
- 8) **Realitní makléř jedná vždy ve prospěch firmy**, kterou reprezentuje.
- 9) **Realitní makléř svým vystupováním vždy reprezentuje firmu**, Asociaci realitních kanceláří České republiky, a tím i svoji osobnost.
- 10) **Realitní makléř si je vědom své odpovědnosti v procesu obchodování s nemovitostmi**, a proto se neustále zdokonaluje ve všech oblastech realitní činnosti.

Zdroj: Next Reality (2017)



Zdroj: Next Reality (2017)

Příloha 2 Organizační struktura



Zdroj: interní materiály společnosti

Příloha 3 Objednávkový formulář



Objednávka školení

Cena školení:

Základní cena školení P1, 2, 3, 4 je 1.200,- Kč /školení pro makléře, základní cena školení P5 je 2.000,-Kč.

Makléř s aktivačním setem Junior hradí na prvním školení 600,- Kč a každé další školení hradí 1.200,- Kč.

Makléř s aktivačním setem Senior hradí na prvním školení 2.400,- Kč (za školení 1-4)

Uvedená školení 1-4 je makléř povinen absolvovat do 6 měsíců od podpisu aktivačního setu.

HOME STAGING

Cena semináře je 1500,- Kč

SPECIALISTA VÝKUPŮ, EXEKUCÍ, DRAŽEB A INSOLVENCÍ

Cena školení je 2000 Kč + DPH a obsahuje celodenní kurz zakončený certifikátem, 250 ks vizitek, přístup do monitoringu dražeb, prezentaci na webu vykupynemovitosti.cz.

Platba za školení proběhne v hotovosti před školením k rukám školitele.

Vyplněný kupon je předán přímo při platbě, v případě, že makléř nebude mít kupon fyzicky u sebe hradí celou částku za školení.

Organizace školení:

Začátky školení v 09.30 hodin. Ukončení dle počtu účastníků mezi 15.00 – max. 16.00 hod.

Na prvním školení proběhne fotografování makléřů (doporučujeme business formal dress code).

V ceně školení je oběd v nedaleké restauraci, káva, čaj a voda po celou dobu školení.

***Povinné pole**

Jméno a příjmení *

Firemní email *

Telefonní číslo *

Pobočka *

Jméno a den školení *

☐ P3 28.3.2017 Praha - centrála (od 9:30hod.) - „Staňte se samostatným realitním makléřem“

☐ P4 29.3.2017 Praha - centrála (od 9:30hod.) - „Exkluzivní smlouvy a argumentace“

Aktivační set *

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Zdroj: interní materiály společnosti

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Jsem studentkou Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava a tento dotazník slouží jako podklad k mé diplomové práci, která se zabývá systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti NEXT REALITY GROUP a.s. Tento dotazník je anonymní, Vaše odpovědi nebudou nikde zneužity.

Odpovědi u každé otázky prosím zakroužkujte. Pokud není uvedeno jinak, vyberte vždy jednu odpověď.

1. Je vzdělávání potřebné pro výkon Vaší práce?

- a) Ano
- b) Ne

2. Máte zájem o vzdělávání a osobní rozvoj?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

3. Je dle Vašeho názoru kladen důraz na vzdělávání a rozvoj ve Vaší společnosti?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

4. Máte možnost kariérního postupu?

- a) Ano
- b) Ne

5. Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání ve Vaší společnosti?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

- 6. Pokud jste v předchozí otázce označil/a odpověď „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“, s čím nejste spokojen/a? (možnost označit více odpovědí)**
- a) Nedostatečná kvalita lektorů
 - b) Nedostatečný obsah kurzů
 - c) Nedostatečná nabídka kurzů
 - d) Jiné (uved'te).....
- 7. Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 8. Odkud získáváte informace o nabízených vzdělávacích aktivitách? (možnost označit více odpovědí)**
- a) Vedoucí
 - b) Porady
 - c) Kolegové
 - d) Email
 - e) Interní systém
 - f) Jiné (uved'te).....
- 9. Máte zájem účastnit se nabízených školení?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 10. Školení jsou pro Vás? (možnost označit více odpovědí)**
- a) Povinná
 - b) Dobrovolná
 - c) Doporučená
- 11. Jak vnímáte množství nabízených školení?**
- a) Spíše nadbytné
 - b) Dostatečné
 - c) Spíše nedostatečné

12. Co Vás motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách? (možnost označit více odpovědí)

- a) Kariérní růst
- b) Vyšší platové ohodnocení
- c) Získání nových informací
- d) Získání vyšší kvalifikace
- e) Jiné (uved'te).....

13. Je dle Vašeho názoru časová frekvence nabízených školení dostatečná?

- a) Dostatečná
- b) Spíše dostatečná
- c) Spíše nedostatečná
- d) Nedostatečná

14. Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují? (možnost označit více odpovědí)

- a) Mentoring
- b) Coaching
- c) Pracovní porady
- d) Přednášky spojené s diskusí
- e) E-learning
- f) Jiné (uved'te).....

15. Máte zájem o vzdělávací aktivity, které Vaše společnost nenabízí?

- a) Ano
- b) Ne

16. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“, uveďte prosím, o které vzdělávací aktivity máte zájem?

.....

17. Měl/a byste zájem o nabídku jazykových kurzů?

- a) Ano
- b) Ne

18. Je výše kurzovného pro Vás vyhovující?

- a) Ano
- b) Ne

19. Byly pro Vás přínosem vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnil/a?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

20. Máte možnost vyjádřit se po ukončení vzdělávací akce?

- a) Ano
- b) Ne

21. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“, vyhovoval by Vám hodnotící dotazník s konkrétními otázkami po ukončení vzdělávací akce?

- a) Ano
- b) Ne

22. Jaký máte názor na systém vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti a co byste na něm zlepšil/a?

.....

.....

.....

.....

23. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

24. Jaký je Váš věk?

- a) Do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) Nad 56 let

25. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen
- c) Středoškolské
- d) Vysokoškolské

26. Jak dlouho pracujete u společnosti Next Reality?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-5 let
- c) 5-10 let
- d) 11 a více let

Děkuji za Váš věnovaný čas. Kohutová Hana

Plán osobního rozvoje zaměstnance

Jméno a příjmení zaměstnance.....

Pracovní pozice.....

Období (rok).....

Jméno a příjmení vedoucího pobočky.....

Dlouhodobé vzdělávací cíle			
Konkrétní cíl	Způsob dosažení cíle	Čas pro splnění cíle	Hodnocení cíle

Krátkodobé vzdělávací cíle				
Oblast rozvoje	Metoda vzdělávání	Termín	Rozsah	Předpokládané náklady

Datum:

.....

Podpis zaměstnance

.....

Podpis vedoucího pobočky

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení vzdělávací akce

Název vzdělávací akce.....

Datum a místo konání vzdělávací akce.....

Pracovní pozice.....

Jméno školitele.....

Pro své hodnocení použijte stupnici od 1 do 4, kdy 1 = rozhodně ano, 4 = rozhodně ne.

Hodnocení školitele

Dobrá znalost probíraného tématu	
Dobré vyjadřovací schopnosti	
Odborná úroveň školitele	
Jasný, srozumitelný výklad	

Hodnocení vzdělávací akce

Vhodně zvolená metoda vzdělávání	
Možnost aktivního zapojení	
Požadavky kladené v průběhu vzdělávací akce byly přiměřené	
Získané poznatky a rady mi byly přínosné	
Získané znalosti a dovednosti využiji při své práci	
Vzdělávací akce splnila mé očekávání	
S organizačním zajištěním jsem spokojen/a	
S celkovým průběhem vzdělávací akce jsem spokojen/a	

Případné připomínky a náměty k vylepšení vzdělávací akce

.....

Jméno účastníka vzdělávací akce..... Podpis.....